

Hannele Saarinen

PORIN TEATTERIN SISÄISEN VIESTINNÄN KARTOITTAMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma

2014

# PORIN TEATTERIN SISÄISEN VIESTINNÄN KARTOITTAMINEN

Saarinen, Hannele  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2014  
Ohjaaja: Niskanen, Harry  
Sivumäärä: 54  
Liitteitä: 1

Asiasanat: sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, työyhteisöviestintä, yhteisöviestintä

---

Opinnäytetyössä tutkittiin Porin Teatterin sisäisen viestinnän toimivuutta: kuinka henkilöstö kokee toimivuuden ja mitkä ovat yhteisön sisäisen viestinnän heikkoudet ja vahvuudet?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimukseen osallistui viisi Porin Teatterin henkilöstön työntekijää eri osastoilta. Haastatteluihin valittiin osastot, jotka liittyvät keskeisesti teatterin tekoon. Tutkimukseen osallistuivat teatterin osastoista puvusto, näyttämömiehet, verstaas, toimisto ja näyttelijät.

Tutkimuksessa selvisi, että Porin Teatterin henkilöstö kokee tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän toimivuuteen ja laatuun. Sisäisen viestinnän kanavien selkeys koetaan vahvuutena tiiviissä työyhteisössä. Tärkeimmät yhteisön tiedotuskeinot sisäisen viestinnän kannalta ovat viikoittaiset tuotantokokoukset, puhelimen avulla tapahtuva viestintä ja ilmoitustauluviestintä.

Verkon kautta tapahtuvaa viestintää ei Porin Teatterissa juuri tapahdu. Sähköpostiviestittäminen ei ole ottanut vakaata asemaa yhteisössä. Verkkoyhteyksien saaminen jokaiselle osastolle on ongelma teatteritalon vanhasta iästä johtuen. Kaikilla työntekijöillä ei ole samoja tietoteknisiä taitoja.

Kehityskeskusteluiden puute koetaan Porin Teatterissa sisäisen viestinnän kannalta heikkoudeksi. Puolestaan ilmoitustaulujen ja tuotantokousten kautta tapahtuva viestintä koetaan vahvuudeksi tiiviissä työyhteisössä. Porin Teatterin henkilöstö ei kaipaa henkilöstölehteä tiedotuksellisessa muodossa, vaan viihteellisessä.

Tutkimuksessa selvisi, että kehityskeskusteluja kaivataan. Osastoilla ei ole virallisesti nimetty esimiehiä tai viestintävastaavia. Tämä saattaa vaikeuttaa tiedon kulkua. Tulevaisuudessa Porin Teatteri voisi nimetä selkeästi eri osastoilta viestintävastuulliset. Tietokoneen osaamiskursseja voisi ajatella järjestettävän niille, jotka sitä tarvitsevat. Sähköpostitiedottamiseen voitaisiin siirtyä, jos korjaustöiden jälkeen saataisiin koko teatteritaloon verkkoyhteydet.

## INTERNAL COMMUNICATION IN PORI THEATRE

Saarinen, Hannele

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

April 2014

Supervisor: Niskanen, Harry

Number of pages: 54

Appendices: 1

Keywords: organisational communication, internal communication, communicational environment

---

The purpose of this thesis was to make a research about the state of the internal communications in Pori Theatre. This research shows what are the weaknesses and strengths in theatres internal communications.

The qualitative research-method and themed interview-method were used in this thesis. Five employees from different departments took part in the research. Selected departments were chosen on the basis of how important those departments are for the theatre to function. Selected departments were wardrobe, office, stage technicians, set designers and actors.

The research showed that the staff of the Pori Theatre is pleased with the quality and state of the internal communications. Clarity and readability are valued high in internal communications. Most important means of communications are weekly production meetings, phone conversations and noticeboard. Lack of performance appraisals is seen as a weakness in internal communications.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PORIN TEATTERI.....	7
2.1	Porin Teatterin perustaminen ja historia.....	7
2.2	Organisaatorakenne .....	8
3	SISÄISEN VIESTINNÄN ROOLI.....	10
3.1	Sisäisen viestinnän toimivuus.....	10
3.2	Sisäisen viestinnän suunnittelu .....	12
3.3	Sisäisen viestinnän organisointi yhteisössä .....	14
4	SISÄISEN VIESTINNÄN KEINOT JA KANAVAT .....	16
4.1	Suora viestintä.....	16
4.1.1	Kasvokkaisviestintä.....	17
4.1.2	Sähköinen viestintä.....	20
4.2	Välitetty viestintä.....	21
5	VIESTINTÄTYTYVÄISYYYS .....	21
5.1	Kanavavaje.....	22
5.2	Tietovaje .....	23
6	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	24
6.1	Tutkimusongelmat .....	24
6.2	Teemahaastattelut ja aineiston kerääminen .....	24
6.3	Tutkimukseen valitut haastateltavat.....	31
6.4	Sisällön analyysi .....	32
7	TULOKSET .....	35
7.1	Sisäisen viestinnän rooli .....	35
7.2	Sisäisen viestinnän toimivuus ja merkitys .....	37
7.3	Suora viestintä.....	40
7.3.1	Kasvokkaisviestintä.....	40
7.3.2	Sähköinen viestintä.....	42
7.4	Välitetty viestintä .....	44
7.5	Sisäisen viestinnän määrä, laatu ja organisointi .....	45
7.6	Viestintätyytyväisyys .....	46
8	TULOSTEN TARKASTELU .....	48
8.1	Teorian ja tulosten vertaus .....	48
8.2	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	49
8.3	Tutkimuksen arviointi.....	52
	LÄHTEET.....	54

LITE

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia Porin Teatterin sisäisen viestinnän toimivuutta. Opinnäytetyö ohjaa ja antaa valmiudet Porin Teatterin sisäisen viestinnän suunnitteluun. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia Porin Teatterin sisäisen viestinnän työkalupakkina, joka ilmentää yhteisön sisäisen viestinnän epäkohdat ja onnistumiset.

Opinnäytetyössä määritellään yhteisön sisäisen viestinnän nykytila. Tämän jälkeen voidaan kartoittaa yhteisön viestintästrategian sisäisen viestinnän toimivuus sekä sisäisen viestinnän toteutuminen, tavoitteet ja keinot käytännössä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osan tuloksia voidaan käyttää tuottamalla kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toteuttamiselle.

Teemahaastattelujen jälkeen voidaan todeta, miten sisäinen viestintä hoidetaan yhteisössä nyt. Opinnäytetyössä kartoitetaan yhteisön sisäisen viestinnän heikkoudet ja vahvuudet, tehdään sisäisen viestinnän SWOT-analyysi. Täten voidaan selvittää, kuinka henkilöstö kokee sisäisen viestinnän toimivuuden.

Tutkimuksen avulla selvitetään esimies-alaisviestinnän vuorovaikutteisuus ja henkilöstön tyytyväisyys viestintäympäristöön. Opinnäytetyössä kartoitetaan johdon päivittäiset viestintätavoitteet ja yhteisön viikoittaiset viestintätilanteet sekä yhteisössä käytetyt viestintäkanavat. Selkiytetään palautteen vastaanottaminen ja antaminen yhteisössä sekä yhteisön viestintäilmapiiri ja avoimuus. Tutkimuksella saadaan selville viestinnän laatu, nopeus ja onnistuneisuus sisäisessä viestinnässä. Tutkitaan henkilöstön aktiivisuus ja halukkuus viestimiseen. Kartoitetaan viestintäilmapiiri sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta.

Johtopäätökset ja tutkimustulokset toimivat opinnäytetyön tuotteena. Opinnäytetyössä kartoitetaan sisäisen viestinnän tavoitteet sekä välineet, keinot, viestintävastuu ja resurssit heijastaen Porin Teatterin työyhteisöön.

Tarkoituksena tästä opinnäytetyöstä on tehdä Porin Teatterille työkalupakki sisäisen viestinnän haasteisiin. Tutkimuksen merkitys on valaista ja huomioda Porin Teatterin sisäisen viestinnän toimivuutta.

Sisäisen viestinnän selvityksen keinona käytetään henkilökunnan haastatteluja. Haastateltavia valitaan satunnaisesti yksi teatterin tekoon liittyvistä, keskeisimmistä osastoista. Osastoja Porin Teatterilla on kaiken kaikkiaan 12. Osastoja ovat toimisto, näyttelijät, verstaas, ompelimo, näyttämömiehet, kampaamo, rekvisiitta, vaatehuolto, vuokraamo, lippukassa ja vaatesäilö sekä siivous. Näistä osastoista valitaan haastatteluihin toimisto, näyttelijät, verstaas, ompelimo ja näyttämömiehet.

Tutkimus toteutetaan käyttäen samoja haastattelu-teemoja jokaisella osastolla. Teemat liittyvät sisäisen viestinnän rooliin. Tutkimuksen avulla kartoitetaan yhteisön sisäisen viestinnän toimintamalli. Toimintamallista käy ilmi, miten sisäinen viestintä koetaan yhteisössä. Haastattelujen avulla voidaan selvittää yhteisön tiedottamisen laatu.

## 2 PORIN TEATTERI

### 2.1 Porin Teatterin perustaminen ja historia

Ensimmäisen kerran Porin omasta teatteritalosta puhuttiin jo vuonna 1862. Kuitenkin teatteritalon hanketta alettiin toden teolla viemään eteenpäin vasta vuonna 1865, kun riittävästi osakkeita oltiin saatu myydyksi. Ensimmäinen yritys kaatui kuitenkin siihen, ettei kaupunki luovuttanut tonttia. (Heikinheimo 1984, 11.)

Teatterihanke eteni lisää seuraavalla yrittämällä. Teatterisäätiö perustettiin vuonna 1869. Otavan tilat olivat palvelleet tähän asti teatterikansaa, mutta jatkuvat tilavaraukset julkiseen tilaan koituivat ongelmaksi. Oman teatteritalon haaveet elpyivät vuonna 1872, kun ensimmäinen kotimainen teatteri valitsi Porin ensiesityksensä paikaksi. (Heikinheimo 1984, 11-12.)

Ensimmäisen rakennushankkeen vireillepanosta oli ehtinyt vierähtää jo 12 vuotta, kun päätettiin uudestaan asiasta. Tulevan teatteritalon olisi oltava paras mahdollinen ja ajan vaatimusten mukainen. Tukholmalainen koristemaalari kutsuttiin tekemään luonnoksen rakennuspiirrustuksia varten. Sekä johtokunta että lehdistö olivat haltioissaan lopullisista piirroksista. (Heikinheimo 1984, 12-13.)

Toinen hanke kaatui lopulta, kun Intendenttikonttori ei hyväksynyt piirroksia suunnitteluvirheiden vuoksi. Myös rakennuskustannukset olisivat nousseet yli suunnitteluiden. Yhtiö lopetettiin vuonna 1875. Vuonna 1876 perustettiin uusi yhtiö. Huolellisuutta noudatettiin tällä kertaa tarkasti. Lopulliset teatteritalon piirrustukset valmistuivat vuonna 1882. Rakennukset vihkiäiset pidettiin 31.5.1883. (Heikinheimo 1984, 13-14, 18.)

Nykyinen Porin Teatteri perustettiin vuonna 1931, kun Porin Näyttämö ja Porin Työväen Teatteri yhdistyivät. Teatteri on yksi vanhimmista ammattiteattereista Suomessa ja vanhin suomenkielinen ammattiteatteri. Teatteritalon avajaiset pidettiin 29.12.1884. (Porin Teatterin www-sivut 2013.)

## 2.2 Organisaatorakenne

Porin Teatterin henkilöstö työskentelee Teatterisäätiölle. Porin Teatterilla on osastoja yhteensä 12. Osastoja ovat toimisto, näyttelijät, verstaas, ompelimo, näyttämömiehet, kampaamo, rekvisiitta, vaatehuolto, vuokraamo, lippukassa ja vaatesäilö sekä siivous. Sisäisen viestinnän toimivuuden päävastuu on teatterinjohtajalla. Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa teatterisihteeri. Teatterisihteeri E. Johanssonin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013)

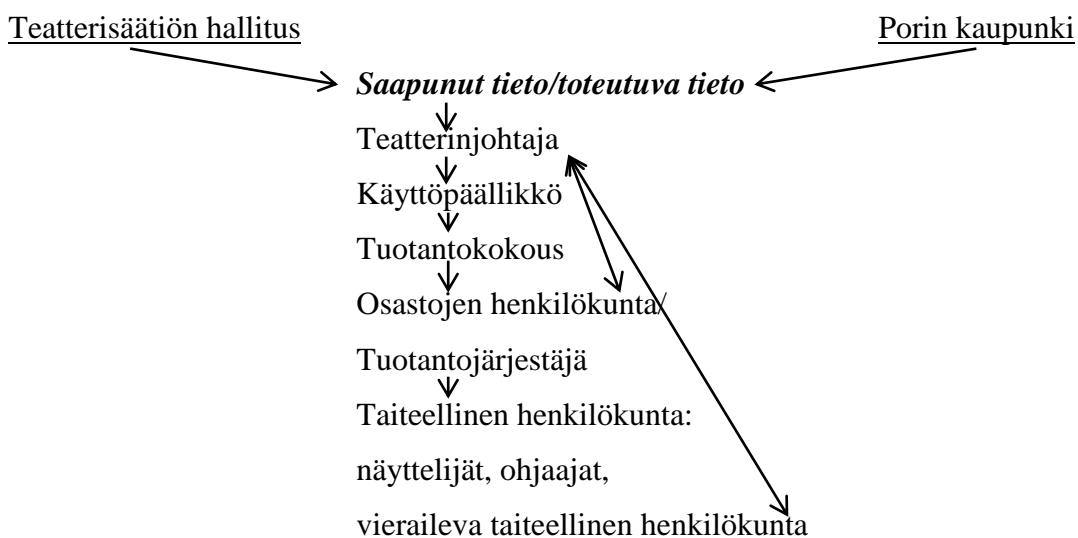
Teatterisäätiön hallitus vaikuttaa osaltaan taiteelliseen näkökulmaan. Teatteritalossa toimiva ravintola puolestaan toimii Teatteritalo Oy:lle. Porin Teatteri ei ole kaupunginteatteri, mutta teatteritaloa koskevat päätökset tulevat Porin kaupungilta. Esimerkiksi kauan odotettua teatteritalon korjausta koskevat päätökset ja muut tiedotteet tulevat kaupungin hallitukselta, johon Porin Teatteri ei voi sinällensä



vaikuttaa. Teatterisihteeri E. Johanssonin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013)

Seuraava kuvio havainnollistaa Porin Teatterin organisaatorakennetta sisäisen viestinnän toteutumisen kannalta: Teatterisäätiön hallitukselta ja Porin kaupungilta saapuu tietoa Porin Teatterin teatterinjohtajalle. Joskus tieto lähtee suoraan teatterinjohtajalta. Tiedon kiireellisyysasteen mukaan teatterinjohtaja vie tietoa eteenpäin osastoille tai tuotantojärjestäjälle. Tuotantojärjestäjä vie tiedon eteenpäin taiteelliselle henkilökunnalle. Erittäin kiireellisissä tapauksissa teatterinjohtaja kommunikoi suoraan taiteellisen henkilökunnan kanssa ilman tuotantojärjestäjää välikädessä. Teatterisihteeri E. Johanssonin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013)

Viestiminen teatterinjohtajan, osastojen henkilökunnan, tuotantojärjestäjän ja taiteellisen henkilökunnan välillä on kaksisuuntaista varsinkin kiireellisissä tapauksissa. Jos tieto ei ole kiireellistä, viedään se seuraavaan tuotantokoukseen, joka pidetään viikoittain keskiviikkoamuisin. Tällöin käyttöpäällikkö tekee seuraavaan kokoukseen esityslistan, jossa on kokouksessa käsiteltävät aiheet. Tuotantokouksen jälkeen käyttöpäällikkö tekee kokouksesta muistion, jonka kopiot viedään ilmoitustauluille. Ilmoitustauluilla olevista muistioista koko henkilöstö näkee edellisen kokouksen päätökset. Teatterisihteeri E. Johanssonin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013)



Kuvio 1. Porin Teatterin organisaatorakenne sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta. Teatterisihteeri E. Johanssonin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013)

Porin Teatterin osastoilla on ajan kuluessa muodostunut käsite viestintävastuullisista, joiden vastuulla on esimerkiksi käydä viikoittaisessa tuotantokokouksissa. Osastoilla ei ole virallisesti nimetty esimiehiä tai viestintävastuullisia. Esimerkiksi tuotantokokoukset ovat koko henkilöstölle avoimia. Pitkien perinteiden sanelemana kokouksissa käyvät kuitenkin tietyt henkilöt osastoilta. Teatterisihteeri E. Johanssonin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013)

### 3 SISÄISEN VIESTINNÄN ROOLI

#### 3.1 Sisäisen viestinnän toimivuus

Viestintäosaaminen, tiedot, taidot ja asenteet, on olennainen osa työelämää. Sitä ei voi pitää pelkästään johdon työkaluna tai johdon toimintaa tukevana toimintona. Ei riitä, että hallitsee oman työnsä hyvin, on osattava toimia yhdessä toisten kanssa ja keskustella. Viestinnätaitoja tarvitaan kaikkialla ja kaikilta. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 15-16.)

Viestintä on nähty organisaation tukitoimintona. Viestijöiden tehtävä on ollut jakaa tietoa eri kanavissa, jotta ihmiset toimisivat halutun mukaisesti. Perinteisen ajattelumallin mukaan ihmiset ovat tiedottamisen kohteita. Kuitenkaan tietoa eli raakadataa ei voi kontrolloida työyhteisössä. Tieto syntyy, leviää ja muuntautuu ihmisten välisissä kanssakäymisissä ja työyhteisön eri tilanteissa. Jotta ymmärrys syntyisi, tarvittaisiin vuorovaikutusta, dialogia ja kuuntelemista. Ihmiset ovat aktiivisia ja itseohjautuvia viestinnän toimijoita. Jokainen yhteisön jäsen on viestijä, jolla on oma roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 16-17.)

Keskeisin menestystekijä 2010-luvulla on viestintä. Yrityksen sisällä tapahtuva vuoropuhelu on erityisen tärkeää ja tapahduttava mahdollisimman mutkattomasti. Yrityksen vahvuus heijastuu jo sisäisen viestinnän toimivuudesta. Mielipiteiden kuuleminen on tärkeä osa yhteisön viestintätyytyväisyyttä. Yrityksen maineen muodostaa koko yrityksen henkilöstö. Tosin viestintää on vaikea mitata. Onnistunut viestintä vaatii avointa rakennetta ja keskustelevuutta. (Sounio 2010, 84-86, 89.)

Yhteisön sisäinen viestintä toimii, kun jokainen yhteisön jäsen on motivoitunut. Sisäisen viestinnän keskeisin tehtävä on informointi. Yhteisön jäseniä tulisi informoida yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöstöä koskevista asioista. Henkilöstön tulisi sisäisen viestinnän kautta sitouttaa organisaatioon. (Ikävalko 1999, 46.)

Avoin keskustelu auttaa ymmärtämään yhteisiä asioita ja avaa työtehtäviä. Yhteisön muutoksista, tulostavoitteista ja tulevaisuudenasioista tulisi keskustella vaivatta ja automaattisesti. Yleisen vuorovaikutuksen merkitys on tärkeä henkilöstön kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä. (Ikävalko 1999, 46.)

Tehokas ja onnistunut ulkoinen markkinointi onnistuu vain, jos asiat hallitaan myös omassa piirissä. Yhteisön kehittäminen vaatii suunnitelmien ja ideoiden markkinointia omaan yhteisöön. Ulkoinen markkinointi onnistuu, kun sisäinen markkinointi on onnistunut. Henkilöstö auttaa markkinointiponnisteluissa sitä enemmän, mitä enemmän he tietävät yhteisön tarjonnasta. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 57; Ikävalko 1999, 46.)

Yhteisön sisäisen viestinnän periaatteista tulisi päättää yhdessä. Henkilöstön ja johdon tulisi sitoutua yhteisiin periaatteisiin. Keskeiset periaatteet ovat kysymyksiä siitä kuinka nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi asioista kerrotaan. (Ikävalko 1999, 48.)

Sisäisessä viestinnässä onnistutaan sitä paremmin, mitä yksityiskohtaisemmin sisäisen viestinnän periaatteet on yhteisössä määritelty. Sisäisen viestinnän yksittäiset osa-alueet voivat vaatia parannusta. Pienen ongelman korjaaminen voi olla ratkaisu isompaan ongelmaan. (Ikävalko 1999, 50.)

Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta kaikkien henkilöstöryhmien välillä. Viestintä on tietojen vaihtamista, johon osallistuu useita lähettäjiä ja vastaanottajia. Avoimuus toteutuu, kun viestit pääsevät kulkemaan esteittä eri osastoilla. Avoin työilmapiiri edellyttää etenkin luottamusta, joka tulee ansaita. Onnistunut sisäinen viestintä on jatkuvaa ja avointa. (Ikävalko 1999, 48.)

Yhteisön sisäisen viestinnän informaation kaikki tiedontuottajat ja tiedonvälittäjät on kartoitettava. Yhteisössä saattaa toimia henkilö, joka tuottaa alati väärää tietoa ennen virallista informaatiota. Tällaisten henkilöiden olemassaolo on tiedostettava, ettei viestinnän laatu pääse heikkenemään. Syy tiedon vuotamiseen organisaation sisällä on löydettävä. Taustalla saattaa olla sisäisen viestinnän hitaus tai tiedon puuttuminen. (Ikävalko 1999, 50.)

### 3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelemattomuus ei tarkoita, että asiat olisivat yhteisössä huonosti. Yhteisössä voidaan tehdä oikeita asioita sitä tiedostamatta. Ongelmia voi tulla vasta silloin, kun täysin ennakoimattomia tilanteita pääsee tapahtumaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi avainhenkilön tilapäinen poissaolo. (Juholin 2013, 141.)

Sisäisen viestinnän suunnittelua voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- päivittäisviestinnän linjaukset
- toistuvat, velvoittavat tai tiedossa olevat tehtävät
- yksittäiset toimenpiteet
- ohjeet

Osa edellä mainituista osa-alueista kehittyvät rutineiksi, jolloin niistä vastaavat henkilöt kehittävät omat menetelmänsä työnsä hallintaan. (Juholin 2013, 143.)

Päivittäisviestintä on työyhteisön toiminnan edellytys. Ilman päivittäisviestinnän toimivuutta jouduttaisiin ongelmiin. Päivittäisviestinnässä jokaisella työyhteisön

jäsenellä on vastuu. Päivittäisviestintä on jatkuvaa ja tosiaikaista. Se on rutininomaista toimintaa. Siihen sisältyy esimerkiksi säännöllinen tiedon, kokemusten ja havaintojen vaihdanta työyhteisössä. Hyvä ja toimiva päivittäisviestintä sujuu ongelmitta. (Juholin 2013, 143-144.)

Päivittäisviestinnän toimivuuden vuoksi työyhteisössä on sovittava seuraavista asioista:

- Mitkä tai millaiset ovat keskeiset päivittäisviestinnän asiat?
- Miten usein tai millä säännöllisyydellä asioita käsitellään: päivittäin, viikoittain, kerran kuukaudessa?
- Mitä keinoja käytetään asioiden käsittelyyn?
- Mikä on yksilön oma vastuu tiedonvaihdannassa?

Päivittäisviestinnän linjaukset ja tietoisuus linjauksista tuovat työyhteisöön jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Esimerkiksi muuttuvissa tai epävakaisissa oloissa on tärkeää määritellä, miten usein asioista kerrotaan. (Juholin 2013, 145.)

Työyhteisössä jokaisella on vastuu päivittäisviestinnän toimivuudesta. Toimivuus on yhteydessä työyhteisön työilmapiiriin. Avoimessa ilmapiirissä on luontevaa jakaa tietoa ja kokemuksia. (Juholin 2013, 145, 147.)

Tavoitteiden asettamisen kautta voidaan arvioida sisäisen viestinnän toimivuutta, tuloksia ja laatua. Tavoitteita tarvitaan toiminnan arvioimiseksi sekä prosessin aikana että sen jälkeen. Tavoitteiden arviointi selvittää, millainen tulos on suhteessa johonkin, esimerkiksi henkilöstön viestintätyytyväisyyteen. (Juholin 2010, 58.)

Viestinnän tavoitteiden tulee olla realistisia. Tavoitteiden pitäisi täyttää ainakin seuraavat kriteerit:

- selkeys ja kyky osoittaa pyrkimykset
- tulosten (tyytyväisyyden) mitattavuus ja arviointi
- käytettävissä olevat resurssit soveltuvat
- realismisuus

- kohdistettu henkilöstölle (ja läheisimmille sidosryhmille)  
(Juholin 2010, 59.)

Sisäisen viestinnän kohderyhmät on hyvä määritellä, vaikka ne tuntuisivatkin itsestäänselviltä. On määriteltävä, onko olemassa henkilöstöön rinnastettavia ryhmiä. Voidaan suunnitella myös se, milloin tieto levitetään yksiköihin, vai levitetäänkö. (Ikävalko 1999, 55.)

Sisäisen viestinnän välittämiseen on olemassa nyrkkisääntö: puhu samaa kieltä vastaanottajien kanssa. Välitettävä viesti on puettava sellaiseen muotoon, että jokainen kuulija ymmärtää sen. Jos asiat puetaan sanoiksi vaikeaselkoisesti, voi kuulija ymmärtää tämän peittelyksi. Viesti tulee kiteyttää muutamaan selkokieliseen lauseeseen. Jos sama asia esitetään eri henkilöstöryhmille, joita kiinnostaa eri seikat, tulee kiteytyksen räätälöidä kohderyhmän mukaan. Samalla valmistaudutaan kysymyksiin. (Ikävalko 1999, 55-56.)

### 3.3 Sisäisen viestinnän organisointi yhteisössä

Vastuu organisaation viestinnästä on ylimmällä johdolla ja hallituksella. Nämä voivat delegoida asioita edelleen eri osastoille. Viestintävastuita voidaan määritellä monista lähtökohdista, kuten organisaation rakenteiden mukaan. Organisaation rakenne määrittelee viestintävastuut osastoissa, jolloin vastuullinen henkilö vastaa sisäisestä viestinnästä. (Juholin 2013, 121.)

Vaikka sisäisen viestinnän vastuujako olisi itsestään selvä, on vastuujako kirjoitettava virallisesti ylös. Nopeissa ja muuttuvissa tilanteissa voidaan muutoin unohtaa informoida tai keskustella keskeisten henkilöiden tai ryhmien kanssa. Vastuut voidaan määritellä esimerkiksi yksittäisten tehtävien mukaan. (Juholin 2013, 122.)

Viestintäosaamisen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ilmaisukyvyyn avulla on osattava tuoda esiin ajatuksia puhumalla ja kirjoittamalla. Toinen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, henkilöstöön. Lisäksi tarvitaan kykyä käyttää

viestintävälineitä. Neljänneksi tarvitaan strategia hyödyntämään muita osa-alueita. (Juholin 2010, 148.)

Teatteria voisi luonnehtia projektiorganisaatioksi. Näytelmä on projekti, jolla on selkeä tavoite. Näytelmän luominen etenee vaiheittain suunnittelusta toteutukseen ja siitä tuloksen hyödyntämiseen. Projektin tulos on näytelmä, joka on valmis esitettäväksi. (Juholin 2008, 257-258.)

Jokaiselle projektille tulee luoda alkuvaiheessa kuvaus siitä, mitä ollaan tekemässä. Projektiin osallistuvien ja sen parissa työskentelevien tulee sisäistää tämä kuvaus siten, että se toistuu luontevasti aina, kun projektista on puhe. Tässä tärkeässä asemassa ovat projektin keskeisimmät henkilöt, jotka voivat keskenään vaihtaa näkemyksiään ja tarkentaa tarvittaessa. (Juholin 2008, 258-259.)

Projektiin osallistujilta vaaditaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Projektiviestintä on viestintää projektin tavoitteista, tuloksista ja tulosten soveltamisesta käytäntöön, sitouttamista projektiin, yhteisöllisyyden luomista projektiryhmään sekä palautteen vastaanottamista ja hyödyntämistä. Tiedon ja kokemusten vaihtaminen on tärkeää projektiin osallistuville. (Juholin 2008, 259-260.)

Keskeistä on tavoitteesta sopiminen ja kokonaiskuvan antaminen, mitä ollaan tekemässä ja mihin pyritään. Valmistusvaiheessa tulee koota tietoa siitä, mitä on saavutettu. Yhteisen ”viestimiskielen” löytäminen on tärkeää. (Juholin 2008, 262.)

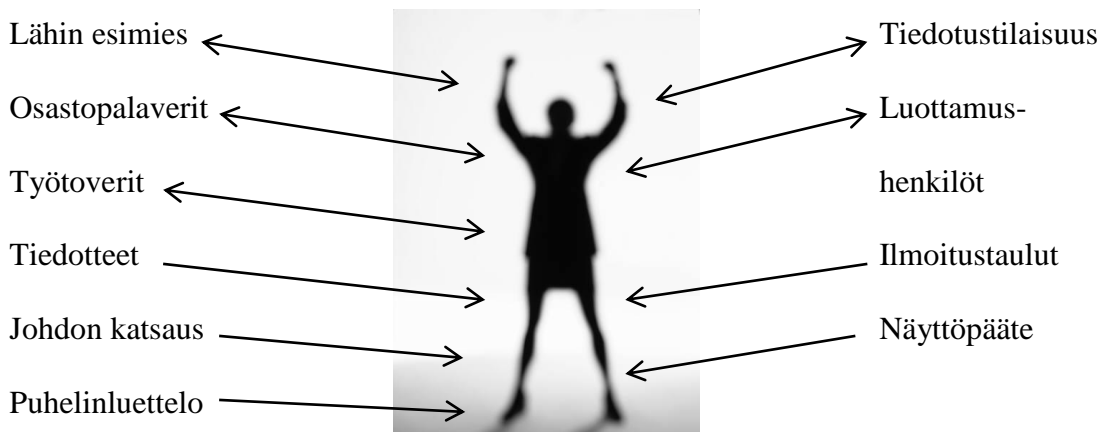
Työyhteisön sisäisen viestinnän periaatteet toteutuvat, kun on laadittu yhteisymmärrys siitä, kuka tiedottaa, kenelle, milloin, missä tilanteissa ja miten. Viestinnän on hoiduttava mutkattomasti joka tilanteessa. Mitä vähemmän portaita, sitä tehokkaampaa viestintä on. (Ikävalko 1999, 52.)

Henkilöt, joiden tehtävä on viestiä työyhteisölle, tulee olla yleensä tavoitettavissa. Sisäisen viestin välittäjällä tulee olla myös kyky tuottaa tekstiä nopeasti ja selkokielellä. (Ikävalko 1999, 52.)

#### 4 SISÄISEN VIESTINNÄN KEINOT JA KANAVAT

Jokaisessa työyhteisössä valitaan ne sisäisen viestinnän keinot ja kanavat, jotka parhaiten vastaavat yhteisön odotuksia ja tarpeita. Alla oleva kuvio esittelee yleisimmät keinot ja kanavat.

##### SISÄISEN TIEDOTUKSEN KEINOJA



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän yleisimmät keinot ja kanavat. (Siukosaari 2002, 90-91.)

Sisäisen viestinnän keinot jakautuvat välittömiin ja välillisiin. Välittömillä keinoilla ja kanavilla tavoitellaan välitöntä vuorovaikutusta. Ihmiset kohtaavat, kysyvät ja saavat vastauksia saman tien. (Siukosaari 2002, 92.)

##### 4.1 Suora viestintä

Tie tehokkaaseen ja oikea-aikaiseen sisäiseen viestintään on se, että työyhteisö luo yhteisön sisäiselle viestinnälle tehtävät ja sisällön. Viestinnän tehtävät ovat määriteltävissä arvioimalla kanavia ja keinoja, joita viestinnässä käytetään. (Ikävalko 1999, 51; Juholin 1999, 35.)

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa suullisiin ja kirjallisiin kanaviin, nopeisiin ja hitaisiin. Suulliset kanavat ovat nopeita, jos työyhteisön ihmiset saadaan koolle nopeasti. Joissakin tilanteissa sähköisesti kulkeva viestintä saattaa kulkea



suullista nopeammin. Painettu viestintä puolestaan häviää nopeaa viestintää vaativissa tilanteissa. (Ikävalko 1999, 59.)

Kanavalähtöinen tarkastelu vaatii tiedon siitä, mikä takia yhteisössä viestitään. Kanavalähtöisessä ajattelutavassa on arvioitava asioita siltä pohjalta, mikä on yhteisölle tärkeintä. (Juholin 1999, 36.)

Tehokas viestintäkeino on suullinen viestintä, puhuminen ja kuunteleminen. Keskustelun palautteesta pystyy toteamaan, että vastaanottaja on saanut sanoman ja ymmärtänyt sen. Sanomaa voidaan täysentää ja selittää niin, että se ymmärretään varmasti. Myös ilmeet paljastavat, onko sanoma ymmärretty. (Siukosaari 2002, 92.)

#### 4.1.1 Kasvokkaisviestintä

Tärkeissä asioissa halutaan viestittää henkilökohtaisesti kasvotusten. Kasvokkaisviestinnän kangertelu saattaa johtaa epäviralliseen viestintään. Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa ei voi jättää huomiotta epävirallista viestintää. Epävirallisen viestinnän kanavana toimivat henkilökohtaiset lähiverkot eli puskaradio. Tämä sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto toimii omaehtoisesti ja sen toimintaa on vaikea tai mahdoton valvoa. (Ikävalko 1999, 59.)

Epävirallisen viestinnän olemukseen liittyy keskeisesti paitsi negatiivinen vaikutus, myös positiivinen vaikutus. Epävirallinen viestintä kehittää ihmisten vuorovaikutusta virallisessa viestinnässä. Epävirallinen viestintä tyydyttää sosiaalisia tarpeita yhteisön sisäisessä viestinnässä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 53.)

Epävirallinen viestintä kiinnostaa ihmisiä, koska se auttaa sopeutumaan ja helpottaa vuorovaikutusta. Epämuodollisista keskusteluista tieto lähtee helposti karkailemaan. Puskaradiota pidetään yleensä pahaenteisenä, koska se kertoo epävirallisia viestejä. Tieto kantautuu helposti epävirallisia reittejä, jos virallisen viestinnän kanavat eivät toimi ja tiedon saanti on riittämätöntä. Kun yhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksissa keskenään, työyhteisössä on sekä virallinen että epävirallinen viestintäjärjestelmä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 53.)

Palaute on menneisyyden kertaamista. Sen tarkoitus on vaikuttaa tulevaisuuteen. Palautteen vastaanottaminen ja sen hyödyntäminen edellyttää luottamusta. Palaute on hyödytön ja epäuskottava, jos palautteen vastaanottaja ei luota palautteen antajaan. Työyhteisön tulisi luoda luottamukseen perustuva toimintatapa. Tällöin työyhteisön jäsenet ovat avoimia palautteen suhteen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163.)

#### Esimies-alaisviestintä

Johtajien ja esimiesten työajasta noin 80 prosenttia on viestintää (Juholin 1999, 85). Esimiehen ymmärrys ja asenne sisäisen viestinnän merkitykseen ja hyötyyn on oleellinen. Esimieheltä vaaditaan viestintätaitoja, kykyä rakentamaan keskusteluun myönteisessä hengessä. Esimies-alaisviestintä on parhaimmillaan kasvokkaisviestintää, huonoimmillaan esimerkiksi kirjeenvaihtoa. (Ikävalko 1999, 60.)

Asioista, huonoistakin, tulisi neuvotella ja keskustella ajoissa. Näin osapuolilla on aikaa sulatella asioita ja kehitellä ratkaisuja. Esimiehen ei tule koskaan jättää alaistaan vaikeiden asioiden keskelle yksin, tilanteista tulee ja täytyy pystyä puhumaan. (Ikävalko 1999, 60). Kaiken sisäisen viestinnän perusta on esimies-alaisverkko. Viestintä on yleensä nopeaa. Tieto annetaan ennakkoon, kun taas painetussa viestissä tapahtumista kerrotaan jälkikäteen. (Ikävalko 1999, 59.)

Viestintävastuussa olevan esimiehen on otettava esimiesviestinnässä huomioon: 1. Jaettavan tiedon hankinta ja tiedon saanti, tiedon muokkaus ja tiedon yhdistely uuteen ja vanhaan. Tietoa tulee myös arvioida sen merkityksen kannalta vastaanottajalle. Tiedon kiireellisyysasteen mukaan tieto otetaan talteen, osittain käyttöön tai heti käyttöön. 2. Esimiehen tulee huomioida sanoman ymmärrettävyys, näkyvyys ja iskeytyvyys. 3. Esimiehen tulee valita oikea kanava. Keskustelu viestinnän keinona voi toteuttaa henkilökohtaisella vuorovaikutuksella, tiedotustilaisuuksilla tai palaverilla. Ilmoitustaulu on enemmän yhdensuuntaista viestintää esimiehen ja alaisten välillä. (Siukosaari 2002, 93-94.)

Esimiesviestinnässä esimiehen on huomioitava myös: 4. Esimiehen tulee miettiä kuinka paljon panostaa ajatuksia, rahaa ja aikaa tiedon välittämiseen. Joskus voi olla oleellista järjestää esimerkiksi koulutusta. 5. Toimivan sisäisen viestinnän kannalta esimiehen tulee ottaa vastaan ja antaa palautetta. Palautteen antamiseen ja ottamiseen liittyy oleellisesti eleet ja ilmeet, puheen painot ja tyyli, mielipiteet, asenteet sekä käyttäytyminen. 6. Tiedon teho ja vaikutus voi olla motivoiva, tuloksellinen, tuloksiton, menestyksellinen tai menestyksetön. 7. Tietoa eteenpäin vietäessä, on tiedon tavoitetta pohdittava. Miten tieto vaikuttaa yhteen osastoon tai koko taloon? (Siukosaari 2002, 93-94.)

Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoisuutta omassa yksikössä kaikesta, mikä liittyy tuloksentekijään, työntekoon ja taloon. Esimies on vastuussa tiedon hankinnasta ja vastaanotosta. Esimies huolehtii sanmien sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta. (Siukosaari 2002, 93-94.)

### Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu ja sovittu keskustelu työyhteisön sisällä. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus saada ja antaa palautetta sekä suunnata katse tulevaisuuteen. Kehityskeskustelussa on mahdollista ilmaista omat halut ja näkemykset. Kehittyvässä yhteisössä kehityskeskustelu on säännöllistä vuoropuhelua. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 160.)

Kehityskeskustelut keskittyvät oman työn kehittämiseen. Ero kehityskeskustelujen ja esimies-alaiskeskustelujen välillä on se, että kehityskeskustelu on tavoitehakuinen. Keskustelun aihepiirit on määritelty ennalta, ja keskusteluun osallistuvien on aikaa valmistautua aihepiirien käsittelyyn. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 160.)

Kehityskeskustelut lisäävät vuorovaikutusta, tiedonvälitystä ja ymmärrystä. Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. Ne lisäävät tietoisuutta, ymmärrystä, hyväksymistä, arvostusta, työtyytyväisyyttä ja täten parantavat työtuloksia ja motivaatiota. (Siukosaari 2002, 93.)

Kehityskeskusteluissa puhutaan ja kuunnellaan. Kehityskeskustelussa arvioidaan suorituksia, onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskusteluissa puhutaan tulevaisuudesta, määritellään henkilökohtaiset tavoitteet ja kartoitetaan koulutustarpeet. Kehityskeskusteluja pidetään vähintään kerran vuodessa. (Siukosaari 2002, 93.)

Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksiä:

- Puhutaan työstä, tavoitteista ja tuloksista, onnistumisesta
    - Ei henkilökohtaisuuksista
  - On sovittu yhteisesti suoritustasosta
    - Onko se tiedossa?
  - Molemmilla (esimies ja alainen) on tiedot siitä, mitä on tehty ja missä ollaan
    - Onko myös tieto siitä, minne ollaan menossa?
  - Puhutaan molempien asioista, myös esimiehen
  - Annetaan kiitosta ja rakentavaa palautetta puolin ja toisin
  - Tehdään läheisiä kysymyksiä ja kuunnellaan vastauksia
  - Ei pyritä yllättämään
  - On mietitty hyvä ohjelma keskustelulle ja viedään se yhdessä läpi
- (Siukosaari 2002, 95.)

#### 4.1.2 Sähköinen viestintä

Sähköistä viestintää ovat sähköposti, intranet, internet, ektranet, multimedia ja aktiiviset tietokannat. Perinteinen sähköisen viestinnän väline on esimerkiksi puhelin. (Åberg, 1997, 102-104). Perinteisistä sähköisistä viestimistä puhelimen ominaisuuksien kehitys tuo mahdollisuuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi. (Juholin 1999, 158.)

Puhelimen ja sähköpostin avulla voidaan varmistaa henkilökohtaisesti välitetyn viestin perillemeno. Puhelin on avuksi asioiden varmistamisessa ja kiireellisten asioiden välittämisessä ja kysymysten esittämisessä. Puhelimen avulla saa

vastauksen nopeasti ja sen välityksellä voi aistia toisen reaktiota. (Puro 2004, 111-112.)

Sähköposti on sisäisen viestinnän välineenä tehokas. Sähköpostin haaste voi olla määrän hallinta. Sähköpostiviestejä saattaa tulla vyöryen ja niiden jatkuva seuranta voi olla hankalaa. Sähköposti voi olla tehokas käytännön työssä, mutta se voi olla myös työtehon uhka. (Juholin 1999, 155.)

#### 4.2 Välitetty viestintä

Monissa yhteisöissä ilmoitustaulut alkavat väistyä intranetin myötä. Nykyisin useinmiten ilmoitustaulut sisältävät tuoreen tiedon sijaan perus- ja käyttötietoa. Nämä löytää helposti ilmoitustaululta tarpeen tullen. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintaohjeet hälytystilanteissa. (Juholin 1999, 151.)

Ilmoitustaulujen asema on vakaa sellaisissa työyhteisöissä, joissa verkkoviestintä ei ole mahdollista. Tiedotteet välittävät perusinformaatiota, jota puolestaan voidaan täyttää kasvokkaisviestinnällä. Ilmoitustauluilla nähtävän tiedotteen tulee olla tiiviis, eikä sen pidä kuormittaa vastaanottajaa yksityiskohtaisilla tiedoilla. (Juholin 2001, 137-139.)

Ilmoitustaulu on yksi vanhemmista tiedotusvälineistä. Ilmoitustaulun etuja sisäisessä viestinnässä ovat sijainti ja sisältö. Sijainti tulee olla sellainen, jonka jokainen yhteisön jäsen tietää. Ilmoitustaulun tulee olla sellainen sisällöltään, jonka kaikki yhteisön jäsenet tietävät. Ilmoitustaulun toimivuus perustuu lukumäärään, sijaintiin ja järjestykseen. Ilmoitustaulun on oltava ajantasainen. (Siukosaari 2002, 106.)

### 5 VIESTINTÄTYTYVÄISYYYS

Viestintätyytyväisyys on henkilökohtainen tyytyväisyyden tunne siitä, että voi viestiä ja kommunikoida onnistuneesti muiden yhteisön jäsenten kesken.

Viestintätyytyväisyys on tyytyväisyyttä omaan työhön, saatuun tietoon, viestinnän kehittämiseen ja viestinnässä käytettyihin kanaviin. (Juholin 1999, 73.)

Viestintätyytyväisyydellä on yhteys esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön yleiseen ilmapiiriin ja henkeen. Sisäisen viestinnän onnistuneisuus vaikuttaa työmotivaatioon. Viestintätyytyväisyyttä ja viestintätyytymättömyyttä mittaa viestintävaje, joka on saatujen ja haluttujen tietojen välinen erotus. (Ikävalko 1999, 47.)

Viestintätyytyväisyys perustuu vuorovaikutustaitoihin ja esimies-alaisuuteen toimivuuteen. Viestintäkanavien toimivuus heijastaa vahvasti viestintätyytyväisyyteen. Myönteinen viestintäilmasto lisää viestintätyytyväisyyttä ja parantaa yhteisön toimintaa. (Juholin 1999, 75.)

Vapaa informaation kulku on suoraan verrannollinen viestintätyytyväisyyteen. Työyhteisöön ollaan sitä tyytyväisempiä, mitä avoimempaa ja luotettavampaa sisäinen tiedonkulku on. (Juholin 1999, 75.)

## 5.1 Kanavavaje

Kohderyhmää ei tavoiteta, jos viestintäkanava on valittu väärin. Oman työyhteisön kulttuurin tunteminen määrää viestintäkanavat. Eri kanavat sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Viestintävajeessa tärkeimmistä käsitteistä on kanavavaje, jota analysoimalla löydetään selityksiä sekä viestintätyytyväisyydelle, että viestintätyytymättömyydelle. Kanavavaje mittaa halutun ja saadun tiedon erotusta. Mitä suurempi kanavavaje on, sitä enemmän kanavasta haluttaisiin tietoa. (Juholin 2006, 151.)

## 5.2 Tietovaje

Toinen viestintävajeen tärkeimmistä käsitteistä on tietovaje, jonka avulla löydetään selityksiä viestintätyytyväisyydelle ja viestintätyytymättömyydelle. Tietovaje kertoo halutun ja saadun tiedon erotuksen. Mitä suurempi tietovaje on, sitä enemmän asiasta haluttaisiin tietoa. (Juholin 2006, 151.)

Hyvin toteutettu ja suunniteltu tiedottaminen on tuottavuustekijä. Kun henkilöstö tietää, miten ja miksi asiat tehdään, vähenevät virheet ja toiminta on sujuvaa. Sisäisen viestinnän tehtäviä on informointi, keskustelu, sisäinen markkinointi ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2007, 224-225.)

Henkilöstölle tulee informoida yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä, suunnitelmista ja uutisista. Henkilöstön tai yksittäisen työntekijän kanssa kuuluu keskustella yhteisistä asioista, tulostavoitteista, muutoksista, koulutuksesta ja kehittämistavoitteista. Sisäisessä markkinoinnissa tulee huomioida se, että henkilöstö tuntee organisaation uudet ideat ja suunnitelmat. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2007, 225-226.)

Vuorovaikutukset mahdollistaminen huolehtii työntekijöiden osallisuudesta viralliseen ja epäviralliseen yhteydenpitoon. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen tavoittelee työntekijöiden motivaation säilymistä, työyhteisössä viihtymistä ja sitoutumista yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2007, 226.)

Työntekijöiden henkilökohtaiset lähiverkot tulee tiedostaa sisäistä viestintää toteuttaessa. Työntekijät kertovat kokemuksiaan työyhteisöstään lähiverkoilleen, joissa tiedot kulkevat tehokkaasti. Negatiivinen tieto voi vaikuttaa suuresti yrityskuvaan. Tämän vuoksi on pyrittävä siihen, että työntekijöiden lähiverkoissa kulkee yrityksen omien tavoitteiden mukaista tietoa. Tähän päästään silloin, kun henkilöstöllä on oikeaa ja ajantasaista tietoa työyhteisöstään. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2007, 226.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoite on selventää Porin Teatterin sisäisen viestinnän toimivuutta. Tutkimustulosten pohjalta voidaan parantaa sisäisen viestinnän laatua yhteisössä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin valittiin viisi Porin Teatterin pitkäaikaista työntekijää. Haastateltavat kertoivat, kuinka he kokevat työyhteisönsä sisäisen viestinnän toimivuuden.

Tutkimuksessa selvitettiin

- kuinka Porin Teatterin henkilöstö kokee yhteisön sisäisen viestinnän toimivuuden.
- kuinka sisäisen viestinnän määrä ja laatu koetaan yhteisössä. Onko yhteydenpidon määrä ja saatavilla oleva tieto riittävää ja ymmärrettävää?
- kenen vastuulla sisäinen viestintä on.
- kuinka viestit kulkevat eri osastojen välillä.
- onko yhteisön sisäinen viestintä oikea-aikaista ja oikealaatuista.
- yhteisön sisäisessä viestinnässä käyttämät keinot ja kanavat ja niiden toimivuus.
- henkilöstön viestintätyytyväisyys.

### 6.2 Teemahaastattelut ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen tarkoitus on liittää tutkimus teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 56.)

Miksi haastattelu?

- Haastattelun etuja
  - Korostetaan sitä, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti. Hän saa tuoda vapaasti esille itseään koskevia asioita. Ihminen luo merkityksiä tutkimukseen.
  - Tutkijan on vaikea ennalta-arvioida vastausten suuntia.

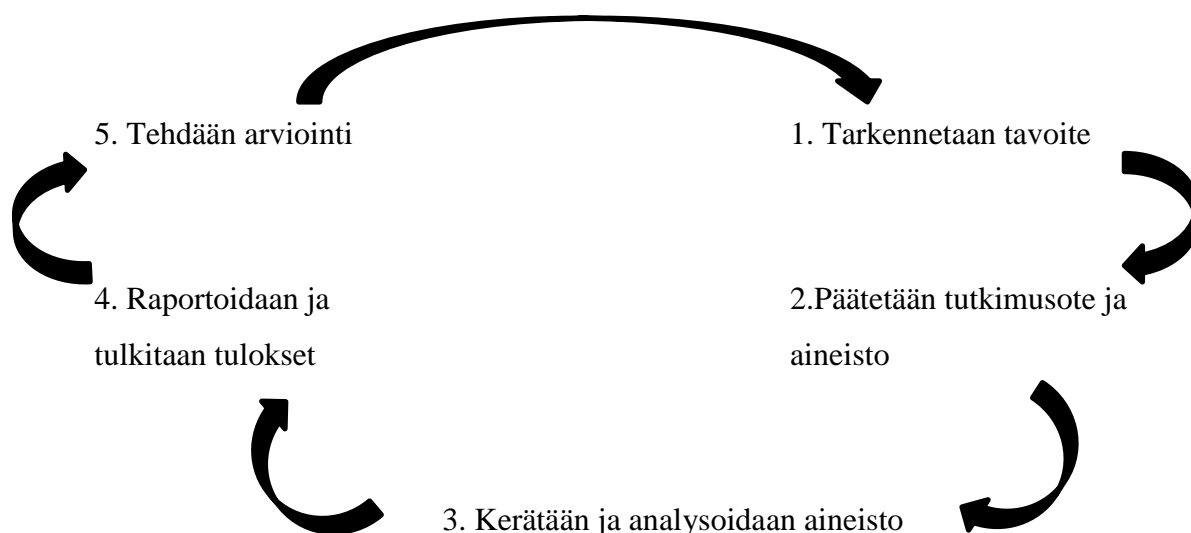


- Vastauksen selkiintyvät
  - Saatavat tiedot syventyvät, voidaan pyytää perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä.
  - Haastattelun haittoja
    - Haastattelut vievät aikaa: haastatteluista sopiminen, haastatteluiden toteutus, aineistojen litterointi ja analysointi vievät yhdessä rutkasti aikaa.
    - Haastatteluiden luotettavuus voi heikentyä, jos haastateltavat antavat sosiaalisesti suotavia vastauksia.
    - Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta saattaa olla ongelmallista.
- (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Haastattelun käyttöä tutkimuksessa suhteessa kyselylomakkeen, voidaan huomata seuraavia seikkoja:

- Haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun kyseessä on koko yhteisöä koskeva satunnaisotos.
  - Haastattelussa on mahdollisuudet motivoida haastateltavaa.
  - Haastattelussa voidaan muuttaa aiheiden järjestelyä.
  - Haastattelua käytettäessä haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä. Haastattelu on menetelmänä joustava ja sallii täsmennykset.
  - Haastattelulla saadaan kuvaavia esimerkkejä.
- (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36.)

Tutkimusprosessin vaiheita voidaan kuvata seuraavalla kuviolla: Tutkimusprosessin 1. vaihe on tarkentaa tutkimuksen tavoite. 2. vaiheessa päätetään tutkimusote ja aineisto. 3. vaiheessa kerätään tutkimusaineisto esimerkiksi teemahaastatteluilla. Tämän jälkeen voidaan analysoida aineisto. 4. vaiheessa raportoidaan ja tulkitaan tutkimustulokset. 5. vaiheessa tehdään arviointi tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta.

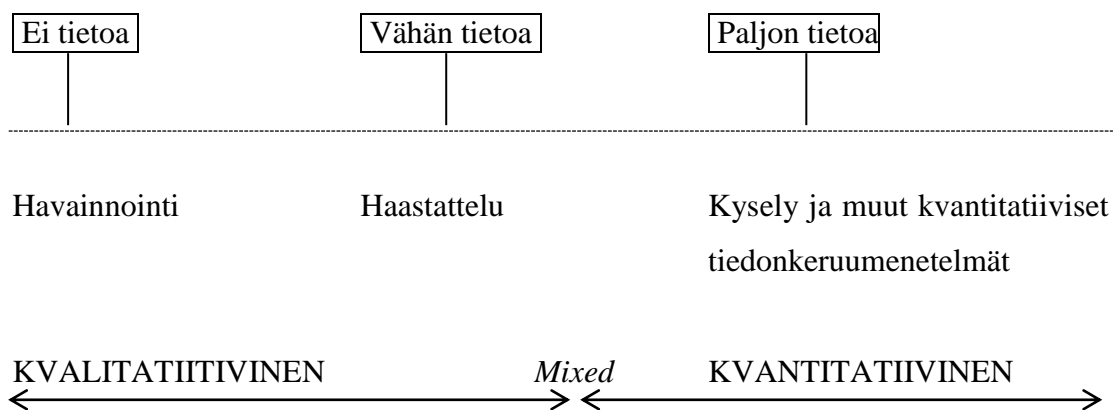


Kuvio 3. Tutkimusprosessin vaiheet. (Juholin 2010, 71-72.)

Yksi oleellinen asia tutkimuksen suorittamisessa on se, mihin ja miten tietoa aiotaan hyödyntää. (Juholin 2010, 71-72.)

Tässä opinnäytetyössä valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tutkimusongelman luonne ja sitä kuvaava tiedon määrä vaativat tätä. (Kananen 2008, 68.)

Seuraava kuvio kuvaa tutkimusongelman vaikutusta tiedonkeruumenetelmään: Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan tapauksessa, kun tutkittavasta aiheesta ei ole tietoa tai siitä on vain vähän tietoa. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tutkittavasta aiheesta oli vähän tietoa, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Jos tutkimusongelmasta ei olisi ollut tietoa lainkaan, olisi tutkimus tehty havainnoinnin avulla teemahaastatteluiden asemesta. Jos tutkittavasta aiheesta on paljon tietoa, valitaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tällöin tutkimus suoritetaan esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla. Joissakin tilanteissa tutkimusongelmaa voidaan käsitellä sekä kvalitatiivisin menetelmin että kvantitatiivisin.



Kuvio 4. Tutkittavan ongelman vaikutus tiedonkeruumenetelmään. (Kananen 2008, 68.)

Haastattelun ideana on esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien muun muassa faktoja, ajatuksia ja mielipiteitä tutkimusongelman pohjalta. Näillä vastauksilla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Teemahaastattelussa on ennalta määrätty käytävät aihealueet eli teemat. Teemoilla pyritään koko ilmiön osa-alueiden mukaantuloon. Teemahaastattelu antaa tutkijalle väljyyttä sekä rajausrakenteisuuden teema-alueille. (Kananen 2008, 73-74.)

Tässä tutkimuksessa käytetään yksilöhaastatteluja, joissa teemat on määritelty. Teemat varmistavat, että kaikki ilmiön osa-alueet huomioidaan. Tutkimus etenee ilman ennakkorakennetta jokaista haastateltavaa mukailien. Tulosten analysointi saattaa vaikeentua jokaisen haastatteluaineiston ollessa erilainen. (Kananen 2008, 74-75.)

Teemahaastattelujen avulla kerätään aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavasta aiheesta päätelmiä. Tutkijan tulee jo suunnitteluvaiheessa päättää, millaisia päätelmiä aineistosta tehdään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on sekä kuvata että ennustaa haastateltavan toimintaa. Haastateltavan kuvaus tarkoittaa esimerkiksi sitä, millaisena haastateltava pitää omaa käyttäytymistään ja päämääräänsä suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavan toiminnan ennustaminen puolestaan kuvaa sitä, kuinka halukas haastateltava on muuttumaan ja selviytymään ongelmista. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 40.)

Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin teemahaastatteluilla. Tutkija oletti, että teemahaastattelujen avulla kootut vastaukset ovat rehellisiä. Helppokulkuinen haastattelu antaa mahdollisuudet syvempään keskusteluun, asioiden pohtimiseen ja mahdollistaa uudet näkökannat. Tutkimus olisi voitu tehdä kyselylomakkeilla, mutta menetelmä ei olisi välttämättä ollut yhtä kannustava esimerkiksi vastausten täsmentämiseen.

Haastattelu sopii tiedonkeruutekniikaksi tähän aiheeseen paremmin myös sen vuoksi, koska tutkimuksessa on kyse koko henkilökuntaa koskevasta asiasta. Haastettaeluihin valitaan harkinnanvaraisesti otos koko henkilökunnasta. Haastattelutilanne antaa myös suuremman mahdollisuun motivoida haastateltavaa. Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä ja palata takaisin eri aiheisiin. Haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä enemmän. Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopii paremmin emotionaalisen luonteensa vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 15.)

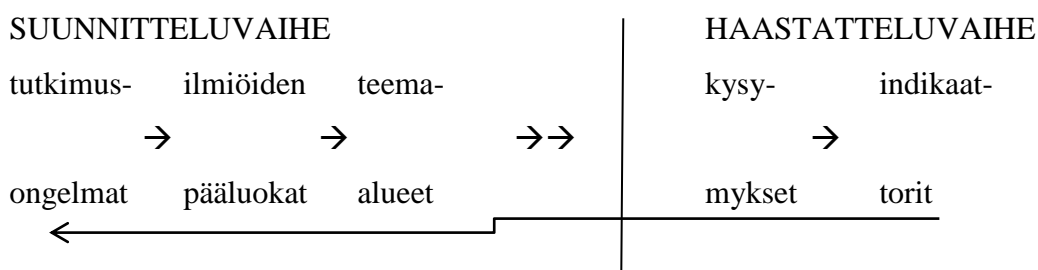
Haastatteluissa edettiin ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti. Teemat, joista keskusteltiin, olivat jokaiselle haastateltaville samat. Teemahaastattelut etenivät teemarungon mukaisesti, joka sisälsi eri teema-alueita. Teema-alueet ohjaavat haastattelutilanteen keskustelua. Teemat antavat mahdollisuuden laajentaa ja syventää haastattelutilanteen keskustelua ja antavat tilaa avoimelle keskusteluilmapiirille.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin vuonna 1956 julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview*. Teoksen kirjoittajat kuvaavat teemahaastattelun ominaispiirteitä. Teemahaastattelun luonne vaatii, että valitut haastateltavat ovat kokeneet tutkittavan asian. Tutkijan on tullut alustavasti selvittää tutkittavan ilmiön tärkeimpiä osia, rakenteita, prosessia ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- ja aiheanalyysin pohjalta tutkija on päätenyt tiettyihin olettamuksiin. Kolmannessa vaiheetta haastattelija rakentaa teemarungon olettamuksiensa pohjalta. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, joita tutkija on jo kolmannessa vaiheessa analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35-36.)

Teemahaastattelun mallista voidaan löytää neljä keskeisintä piirrettä. Nämä piirteet kuvaavat haastatteluaineiston eri ominaisuuksia. 1. Haastateltavilla on mahdollisuus tuoda julki kaikki haluamansa näkökohdat eli tutkimus on laaja. 2. Haastateltavien reaktioiden tulisi olla mahdollisimman aitoja. 3. Haastattelun luonteeseen kuuluu sen syvyys. Haastattelussa selvitetään, kuinka paneutunut haastateltava on tutkittavaan asiaan. 4. Teemahaastattelussa tulee ottaa huomioon henkilökohtainen konteksti. Haastateltavien kokemuksia ja ominaisuuksia voisi selvittää ennen haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36.)

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa tärkein tehtävä on haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelurunkoa laadittaessa ei tehdä yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Teemalettelo on iskusanamainen, pelkistetty ja yksityiskohtaisempi kuin ongelmankuvaus. Haastattelukysymykset kohdistuvat näihin teemoihin. Haastattelutilanteessa teemaluettelo on haastattelijan muistilista ja keskustelua ohjaava työkalu. Teema-alueiden tulisi olla väljiä, jotta tutkittava aihe saa mahdollisemman monta tilaisuutta kasvaa eri suuntiin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41-42.)

Teema-alueiden kulkua tutkimuskokonaisuudessa havainnollistaa seuraava kuva: Suunnitteluvaiheessa valitaan tutkimusongelma ja sen teema-alueet. Suunnitteluvaiheesta siirrytään haastatteluvaiheeseen.



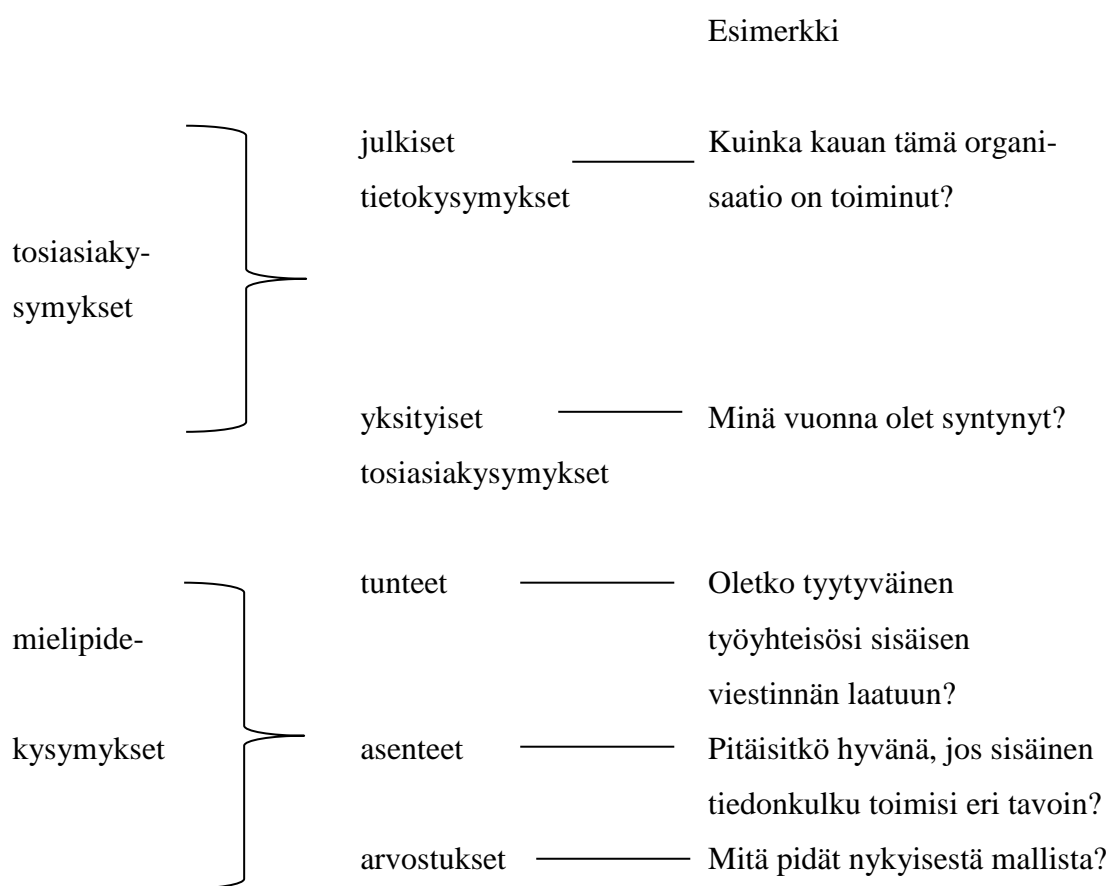
Kuvio 5. Teema-alueiden kulku tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 42.)

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa on tärkeä jaotella kysymyksen kahteen ryhmään: mielipidekysymyksiin ja tosiasiakysymyksiin. Teemahaastattelussa tulee

pyrkii pitämään kysymysmuodot väljinä ja avonaisina. Tutkijan tulee tietää, mihin hän pyrkii haastattelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 44-45.)

Tosiasiakysymykset voidaan luokitella kahteen. Tietokysymykset käsittelevät sen, mitä haastateltava tietää tutkittavasta aiheesta. Yksityisen tosiasiakysymykset puolestaan koskevat haastateltavaa. Nämä ovat taustakysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 45.)

Kysymysten ryhmittelyä voidaan esittää esimerkiksi seuraavalla tavalla: Tosiasiakysymykset jaetaan julkisiin tietokysymyksiin ja yksityisiin tosiasiakysymyksiin. Mielipidekysymykset puolestaan koskevat tunteita, asenteita ja arvostuksia.



Kuvio 6. Kysymysten ryhmittely tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 45.)

Vaikka haastattelu onnistuisi teoreettisesti tavoittamaan tutkittavan ilmiön ytimen, epäonnistuminen voi tapahtua jo teemaluetteloa laatiessa. Tällöin teemahaastattelun sisältövalidius on epäkelpo. Valmiiksi laaditut alustavat kysymykset eivät tavoita haluttuja merkityksiä. Tämän vuoksi haastattelutilanteeseen tulee valmistautua riittävin kysymyksin kultakin teema-alueelta. Tämä varmistaa tutkimusmenetelmän sisältövalidiuden. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129.)

### 6.3 Tutkimukseen valitut haastateltavat

Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58). Haastattelun suunnitteluvaiheessa ratkaistaan ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan tiedon saantia ajatellen. Haastateltaviksi valitaan henkilöt, joilta saadaan ilmiön kannalta paras tieto. (Kananen 2008, 75-76.)

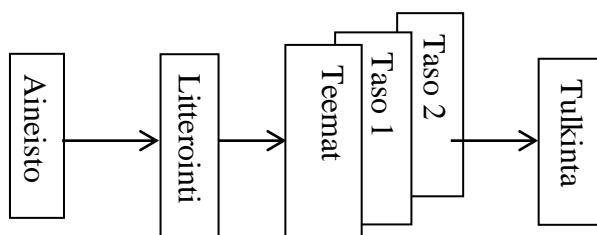
Tutkimukseen valitaan viisi Porin Teatterin henkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Valinnat tehdään keskeisimmistä osastoista, jotka liittyvät varsinaiseen teatterin tekoon. Osastot ovat ompelimo, verstaas, näyttämömiehet, toimisto ja näyttelijät. Näiltä osastoilta valitaan henkilöt, jotka ovat työskennelleet talossa pitkään ja jotka tuntevat talon sisäisen viestinnän käytännöt. Tässä haastattelututkimuksessa otos suoritetaan työsuhteen keston ja osaston perusteella. Haastatteluihin valittiin ne osastot, jotka liittyvät keskeisesti teatterin tekoon.

Haastattelut toteutettiin syksyn 2013 aikana. Jokainen haastattelu suoritettiin teemarunon mukaan. Haastateltaville selitettiin tutkimuksen tarkoitus. Haastateltavien työsuhteen kesto ja asema selvitettiin teemahaastattelun alussa, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastattelut kestivät keskimäärin neljäkymmentä minuuttia. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin sanatarkasti jättämällä asiaankuulumattomat täytesanat väliin.

## 6.4 Sisällön analyysi

Analyysi tarkoittaa tiedon muokkaamista. Sen tarkoituksena on järjestää tietoa uudelleen, jotta löydetään tietomassan takana oleva ilmiö ja sen rakenne. Tämän jälkeen suoritetaan analyysi. (Kananen 2008, 88.)

Seuraava kuvio kuvaa analyysin etenemistä aineistosta tulkinnaksi: Saatu aineisto litteroidaan ja käsitellään teemoittain. Tämän jälkeen voidaan tehdä tulkinta.



Kuvio 7. Analyysin eteneminen aineistosta tulkinnaksi. (Kananen 2008, 88.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään lauseita ja sanoja. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu puolestaan lukuihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistysä toisin kuin kvantitatiivisessa. Tarkoitus on kuvata ilmiötä ja ymmärtää sitä syvällisesti. Kvalitatiivisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, jossa on mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheiden toiminta. (Kananen 2008, 24.)

Koska kvalitatiivinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, antaa tutkimustapa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin kuuluu tapauksen käsittely perusteellisesti syvyysuunnassa. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten pääasiassa prosessitutkimukseen, josta tässäkin opinnäytetyössä on kyse. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut merkityksistä ja ihmisten kokemuksista. Laadullinen tutkimusmenetelmä ottaa suoran kontaktin tutkittavan ja tutkijan välille. (Kananen 2008, 24-25.)



Tässä opinnäytetyössä haastattelut nauhoitetaan. Aineisto puretaan ääninauhoista ja litteroidaan myöhempiä analysointia varten. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa koodataan aineisto ja analysoidaan se. Koodausvaiheessa pyritään kokoamaan kaikki relevantit tiedot ja purkamaan tiedot tavalla, joka 'todistaa tietyn oletuksen'. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 116-117.)

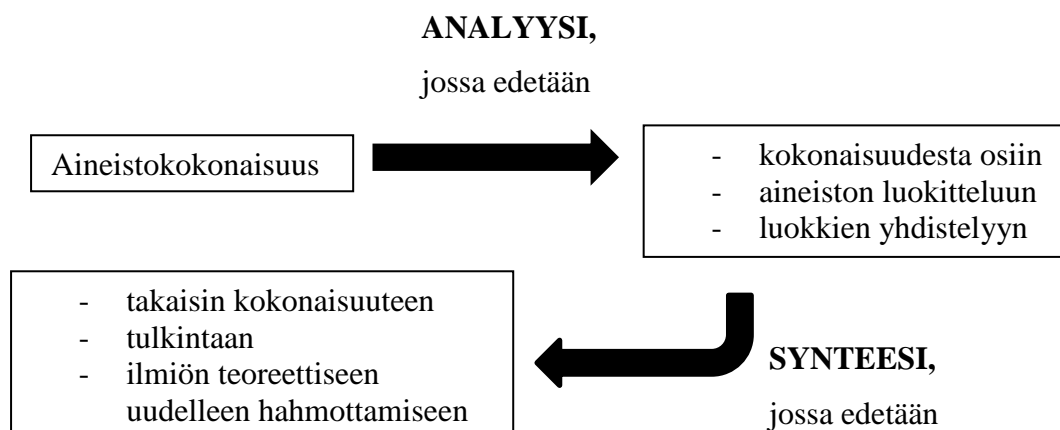
Litterointi tarkoittaa äänitallenteen purkamista kirjalliseen muotoon. Tässä tutkimuksessa käytetään karkeatasoista litterointimenetelmää. Tämä tarkoittaa lauseen ytimen huomioimista, jossa ei oteta huomioon esimerkiksi haastateltavan elekieltä. (Kananen 2008, 80.)

Tulosten ja todellisuuden tuli kohdata mahdollisimman hyvin tutkimuksessa. Koska teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, sen käyttökelpoisuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein. Keskeisin kriteeri on luotettavuus. Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128.)

Teemahaastattelussa tutkijan tulee tietää riittävästi tutkittavasta aiheesta ja haastatella riittävästi tapauksia. Tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä myös siirrettäessä haastattelun sisältöä nauhoilta kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroinnissa tulee olla tarkka siitä, mihin seikkoihin huomiota kiinnitetään. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129-130.)

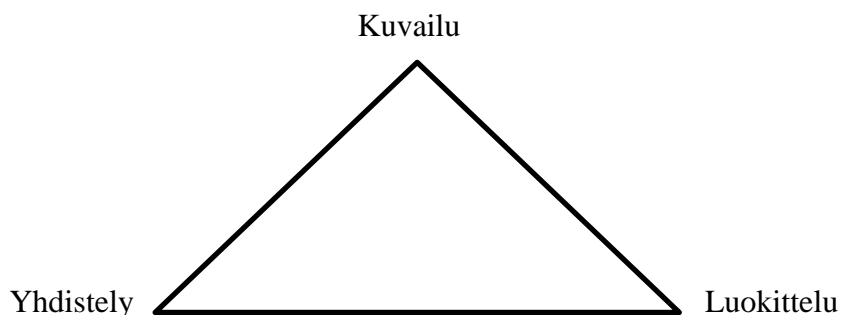
Teemahaastatteluuden avulla kerätty aineisto on runsas. Kaikkea materiaalia ei ole välttämättä tarpeen analysoida, eikä kaikkea materiaalia voi hyödyntää tutkimuksellisessa mielessä. Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi haastattellessa tehdä havaintoja ilmiöstä esimerkiksi toistuvuuden avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135-136.)

Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa ja luodaan kokonaiskuva. Haastatteluaineiston käsittelyä analyysistä synteisiin voidaan kuvata seuraavalla kuviolla: Analyysiosuudessa aineistokokonaisuudesta edetään kokonaisuudesta osiin, aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn. Tämän jälkeen siirrytään synteisiin, jossa edetään tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen.



Kuvio 8. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Seuraava kuvio kuvaa kvalitatiivisen analyysin kolmivaiheista prosessia.



Kuvio 9. Kvalitatiivisen aineiston kolmivaiheinen prosessi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145.)

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvaileminen tarkoittaa sitä, että kuvaillaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia ja piirteitä. Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Luokittelu luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelun avulla voidaan kehittää teoriaa ja nimetä keskeisimmät piirteet. Yhdistelyssä pyritään löytämään luokkien välille säännönmukaisuutta tai samankaltaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145-149.)

## 7 TULOKSET

### 7.1 Sisäisen viestinnän rooli

Sisäisen viestinnän rooli Porin Teatterissa on edellytys yhteisön toiminnallisuudelle. Jokaisen osaston tulee toimia hyvin yhteen ja viestien tulee kantautua juuri niin kuin on tarkoitus. Sisäisen viestinnän toimivuutta ei yhteisössä varsinaisesti mietitä, eikä sisäistä viestintää ajatella erikseen toimivana palasena tai varsinaisesti kenenkään työtehtäväksi. Jokainen yhteisön jäsen viestii silloin, kun siihen on tarvetta. Sisäisen viestinnän laatu koetaan Porin Teatterissa hyväksi.

Erityisesti teatterinjohtajan ja käyttöpäällikön toimenkuva koettiin oleelliseksi teatterin sisäisen viestinnän kannalta.

*”Se on oikeastaan tässä talossa teatterinjohtajan vastuulla virallisesti. Jos on jotain yllättävää, että joku näyttelijä sairastuu tai jotain tämmöstä pikatiedotusta vaativia juttuja, niin ne on sitten teatterijohtajan vastuulla. Tiedottajaa täällä ei sinällään ole.”*

*”Meillä on sitten tuotantojärjestäjä se henkilö, joka hoitaa tiedotuksen näyttelijöiden suuntaan eli ns. taiteelliseen henkilökuntaan päin.”*

*”Käyttöpäällikkö tekee aina ennen tuotantokokousta rundin. Hän käy jokaisessa yksikössä keräämässä ne aiheet. Ne kootaan asialistaan ja käydään läpi ja siitä tulee muistio. Mutta jos jollakin on jotain sanottavaa, niin kyllä nämä taiteilijat saa ihan hyvin suunsa auki.”*

Sisäisen viestinnän organisointi oli osalle henkilöstöä arvoitus. Sisäisen viestinnän vastuuhenkilön rajaaminen ei ollut kovin helppoa.

*”Ei siinä nyt mittää semmosta ole. Semmosta ihmeellistä jakoo, ei meillä ole. Ei täällä oikee ole semmosta, ketää vastuuhenkilöä. Se on niin, että kenellä on asiaa, niin se tuo sen julki sitten.”*

Yhteisön viestinkantajat eivät ole hierarkisoitu, vaan jokainen saa osallistua viikottaisiin tuotantokokouksiin. Tuotantokokoukseen saa ehdottaa asioita käsiteltäviksi, kysyä ja ehdottaa.

*”Se ei ole suljettu tilaisuus, mutta se on ehkä tässä aikojen myötä vaan mennyt sitten jotenkin sillä tavalla, että siellä käy vaan ne tietyt henkilöt kultakin osastolta.”*

Tuotantopalaverien lisäksi henkilöstö saa muistion tuotantokokouksessa käsitellyistä asioista ja päätöksistä. Sisäisen sähköpostin kautta hoidetaan ei-niin-arkipäiväiset ilmoitusluontoiset asiat. Yhteisön ilmapiiri on avoin, joten epäselvistä asioista voi kysyä suoraan esimerkiksi johtoportaalta.

*”Sähköpostilla hoidetaan tämmöstä sisäistä postia, mutta minä sanon, että pirautaa, kun minä en istu sähköpostin äärellä. Jos on jotain akuttia, niin pirauttaa sitten.”*

Viestintävastuu on pääsääntöisesti osastojen esimiehillä. Yhden hengen osastoilla on oltava valpas ja itseohjaava. Taiteellisella alalla löytyy paljon selän takana puhumista, joten negatiivisävyiset viestit on suljettava mielestään. Loppujen lopuksi henkilöstön henkilökitka voi lujittaa yhteisöä entistäkin tehokkaammaksi ja lujemmaksi taiteen tuottajaksi. Yhteisössä on helppo saada kysyttyä ja helppo tulla kuulluksi.

*”Meillä on umpiossa semmonen mihin tulee enemmän asioita. Ja kerran viikossa on tuotantokokous, josta tulee kaikille tiedote. Osallistun itse kokoukseen silloin, kun esimies on pois, mutta yleensä se on esimies, joka siihen osallistuu.”*

## 7.2 Sisäisen viestinnän toimivuus ja merkitys

Porin Teatterin henkilöstö on tyytyväinen yhteisönsä sisäisen viestinnän toimivuuteen. Työilmapiiri on avoin, joten kollegoitaan on helppo lähestyä tilanteissa, jolloin jokin asia on jäänyt epäselväksi.

*”Meil on aika hyvä tiimi täällä, eri ikäisiä ihmisiä. Kaikki on sopeutunut ja aikasemminkin, kun monet on joutunut lähtemään pois, niin itkien on lähtenyt pois täältä. Ja sitten kun käynyt kattomassa ja moikkaamassa, niin ’voi, kun täällä on ollut niin kiva olla’. Se nyt sanoo ilmapiiristä aikalailta, työilmapiiristä.”*

Porin Teatterin sisäisen viestinnän toimivuudesta ollaan kutakuinkin yhtä mieltä. Henkilöstöstä sisäisen viestinnän toimivuus helpottaa teatterin arkea. Pitkään talossa työskennelleet pohtivat sisäisen viestinnän puolia omalta kantiltaan mieluisiksi.

*”Tottakai olisi parannettavaa. Kyllä mun mielestäni kohtuullisesti (sisäinen viestintä toimii), että en mä voi mitenkään moittia. Tottakai joskus on sillai, että kuulee siivoojalta senkin asian. Joskus voi olla semmmonen asia, että ei huomaa joku, kenen nyt olisi kuulunut informeerata. Mut ei, aika harvoin, suhtkoht hyvin toimii.”*

*”Täällä kuitenkin jotenkin omalla oudolla tavalla kaikki toimii, vaiks se on ihan oikeesti siis ilmoitustaulujen kautta ja tuotantokokouksella. Tää on niin eri, mitä siitä tiedottamisesta ajatellaan ja mitä se vois olla, se on niin kaukana siitä kuin olla ja voi. Kuitenkin se vaan jotenkin toimii, että mä en ole itsekään kokenut, että täytyis lähteä tekemään muutosta.”*

Ajoittain haastatteluissa kävi ilmi, että yhteisön kommunikoinnin haasteiksi nousi henkilökemioiden kipinäointi. Tämän ei annettu kuitenkaan vaikuttaa koko sisäisen viestinnän toimivuuden kompastuskivenä.

*”Vaihtelevasti voidaan keskustella avoimesti joo. Täällä on kuitenkin taiteellista henkilökuntaa, että jos on huono päivä ni sit saa olla muillakin.”*

Henkilöstö koki, että osastojen välinen sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää, jotta saadaan mahdollisen toimiva ja viihdyttävä tuote katsojille. Osastojen välinen kommunikointi koettiin välttämättömäksi osaksi toimivaa työyhteisöä. Yksiköiden välinen tiedonkulku koettiin hyväksi.

*”Meillä on kerran viikossa tuotantokokous ja siellä on aina edellisten ja tulevien viikkojen tapahtumat. Kaikkien osastojen edustajat on siinä paikalla aina. Siel saa ihan olla avoin, että ei ole mikään, aina saa sanoa, ihan avoimesti. Mutta jos on joku kiireellinen asia, niin sen mä toimitan kyl ihan heti. Mä en odota sitä tuotantokokousta.”*

Valitut haastateltavat omilta osastoiltaan ovat yhteydessä toisiinsa, aina kun tarve ilmenee. Sisäinen viestintä koettiin pääpiirteittäin toimivaksi osaksi työyhteisön arkea.

*”Tämä on semmosta yhteistyötä, että me ollaan yhteistyössä kaikki tässä.”*

*”Oikeastaan jokaisessa yksikössä on tällainen, en tiedä onko esimies hyvä sana, mutta tavallaan sellanen osaston vastaava, joka on keskiviikon kokouksessa aina paikalla.”*

*”No oikeastaan tää on siinä mielessä tilanne just päinvastanen, että täällä on hyvin paljon eri ammatteja ja eri osastoja, niin pikemminkin päinvastoin, että kussakin osastossa hoidetaan aika hyvin se oma vastuu ja työ. Kun kaikki tekee ja hoitaa hommansa, niin sitten saadaan se näytelmä aikaiseksi. Ja kaikkia niistä 60:stä tarvitaan siihen yhden näytelmän tekemiseen. Jos on joku huoli siitä, että ei tuu valmista, niin sitten osaston edustaja käy juttelemassa johtajan kanssa. Sitten palkataan lisää työvoimaa tai muuta, kyllä aina löydetään joku ratkaisu.”*

Sisäisen viestinnän toimintamalli koettiin tuttuna ja turvallisena vanhan tavan omaisena osana työyhteisön arkea. Teatterin sisäistä viestintää ei koeta kompastuskivenä, muttei välttämättä voimavaranakaan. Toimintamallin edelleenkehittäminen koettiin kuitenkin kaukaiseksi, sillä esimerkiksi internetin saatavuus kaikille osastoille on mahdotonta. Teatteritalo on 130 vuotta vanha, joten verkkoyhteyksiä ei saada koko taloon ainakaan ennen laajaa korjaustyötä.

*”Tiedotusvälineitä ei oikeastaan ole. Täällä on jo esimerkiksi niin pitkät perinteet. Tuotantokokous yllättävän hyvin kuitenkin toimii.”*

*”Tää on niin vanha talo, 130 vuotta, niin tääl ei nettiyhteydet ihan toimi. Verkkoa ei ole yksinkertaisesti saatu vedettyä semmisiin paikkoihin, mihin on pitänyt. Olosuhteet on siinäkin mielessä aika haastavat.”*

Viestien ymmärrettävyydessä ei tuntunut olevan ongelmia. Avoimen työilmapiirin ansiosta henkilöstön on helppo kysyä esimerkiksi johtoportaalta, jos kaikki tieto ei ole ymmärrettävää ja tietoa ei ole tarpeeksi.

*”Mä kysyn, jos mä en ymmärrä. Otan selvää itte sitten, jos mä ajattelen, että mitä tolla nyt tarkotettiin. Mä kysyn sitten mikä on tarkoitus. Että ei mulle tuota ongelmaa, mä voin ottaa itse selvää.”*

*”Kyllä on helppo lähestyä. Ja tosiaan vähän riippuu asiasta. Siinä on ihan selkee jaottelu, että mikä kuuluu sit kenellekin.”*

Haastatteluista käy ilmi, että viestintäilmapiiri on avoin ja viestit kulkevat eteenpäin sen suuremmitta kompastuskivittä.

### 7.3 Suora viestintä

#### 7.3.1 Kasvokkaisviestintä

Porin Teatterin sisäisen viestinnän kanavat ovat pääsääntöisesti tuotantokokous, puhelin, sähköposti, ilmoitustaulu ja avoin keskustelu. Tuotantokokouksen esityslistalle kootaan käsiteltävät asiat etukäteen ja annetaan henkilöstölle tarkisteltavaksi ennen tuotantopalaveria. Näin henkilöstö voi valmistautua käytäviin asioihin ja pohtia, kuinka asia liittyy heidän osastoonsa.

Porin Teatterissa viestitään kasvotusten päivittäin. Varsinkin osaston sisäisesti viestitään muun työryhmän kanssa. Viestiminen kasvotusten päivittäin on projektiluontoisesti todella tärkeää. Henkilöstön tulee kommunikoida tulevan projektin haasteista, tavoitteista ja esimerkiksi visuaalisesta ilmeestä. Myös aikatauluista kertominen ja kuuleminen on erityisen tärkeää.

*”Suunnitelmassa (visuaalinen ilme) ei ole vielä ihan valmista, kun riippuu näytelmästä, että millai se kehittyy. Toisinaan suunnitelma on sitten hyvinkin ajoissa. Se on niin, että ei voi sanoa aikaa. Aikataulu on aina vähän näytelmäkohtaista.”*

#### Kokoukset

Yhteisön sisäisen viestinnän kanavat olivat haastateltujen henkilöiden mielestä selvät. Jokainen haastatteluun osallistunut koki, että viikoittainen tuotantokokous on tärkein osa sisäisen viestinnän toimivuutta. Lisäksi kokouksesta kootaan vielä muistio niidenkin nähtäväksi, jotka eivät ole osallistuneet viikoittaiseen tuotantokokoukseen.

*”Se on aina kerran viikossa, se on ihan hyvä. Silloin aina kaikki kuulee ja sitten ne tulee vielä kirjallisena, että jos ei huomaa tai ole ollu osallisena siellä. Kaikki työntekijät näkee ja tietää sitten sen, mikä on ollut sen kokouksen kulku ja tietää mitä asioita on käsitelty.”*



*”Siitä tehdään aina tuotantokokouksen muistio, joka viedään ilmoitustaululle ja jaetaan sähköpostitse niille, joilla on sähköposti.”*

*”Tuotantokokous on meidän ainoa semmonen tärkeä kokous.”*

Henkilöstö kokee tärkeäksi, että käyttöpäällikkö kerää osastoilta ennen seuraavaa kokousta kokouksessa käsitettäviä puheenaiheita esityslistaan. Näin jokainen osasto tuntee itsensä kuulluksi.

*”Siinä otetaan se esityslista. Siihen kerätään, mitä asioita tulee. Aina saa sanoa, ihan avoimesti.”*

#### Esimies-alaisviestintä

Haastatteluissa käy ilmi, että osastojen esimies-alaisviestintä on useinmiten toimivaa ja kiitettyä. Henkilöstö uskaltautuu puhumaan avoimesti ja esittää kysymyksiä, jos eivät kaikkea ymmärrä tai eivät saa tietoa tarpeeksi nopeasti tai ollenkaan. Esimies-alaisviestintä kuroutuu henkilökohtaiseksi onnistumiseksi, muttei riitelyiltäkään voi aina välttyä. Erimielisyydet ja tuohtumukset eivät kuitenkaan aina liity viestinnän puutteellisuuteen, vaan erilaisiin mielipiteisiin ja kiireellisyyteen.

*”Kaikista puhutaan hyvää ja paha, sehän kuuluu elämään. Että jos ottaa joka sanasta mitä se tolla tarkoittaa, niin ei se toimi täällä.”*

#### Kehityskeskustelut

Tutkimuksen haastatteluosioissa käy ilmi, ettei teatterilla ole ennalta sovittuja kehityskeskusteluja. Työilmapiiri on sen verran avoin, että jokapäiväisessä viestinnässä osaston sisällä voidaan kehittää yhteisön toimintatapoja ja keskittyä henkilökohtaisiin viestintätapoihin.

*”Kai sitä jokapäivä koittaa vähän kehittyä.”*

*”Ei ole kehityskeskusteluja, ja se on pieni puute. Tietyllä tavalla toivois uralla etenemismahdollisuutta. Ja oikeastaan askel tästä eteenpäin, en tiedä mikä se olis. Olen hyvin tyytyväinen tähän omaan tehtävääni.”*

### 7.3.2 Sähköinen viestintä

Puhelin on yksi tärkeimmistä välineistä yhteisön sisäisessä viestinnässä. Asiat sujuvat näin nopeasti, eivätkä työt jää tekemättömiksi tiedonpuutteessa. Puhelimella saa helposti työtoverin kiinni, jos tarvitsee nopeita ratkaisuja.

*”Puhelin on, mä olen tämmönen puhelimenkäyttäjä, että mä haluan heti vastauksen. Se on mun tyylini tuo puhelin, mä haluan heti tiedon.”*

Kasvokkaisviestintä ja puhelimen kautta hoidettu viestintä koettiin mukavimmiksi kanaviksi tiedon välittämiseen. Puhelin miellettiin ensisijaiseksi tiedon haun kanavaksi. Kirjallinen tieto koettiin hitaaksi, mutta luotettavaksi kanavaksi. Sähköposti koettiin kompastuskivenä kiireellisten asioiden hoitamiseen.

*”Tuli sähköpostit tällä viikolla. Se on sisäistä postia, mutta minä sanon, että pirautta.”*

*”Sillee se oikeestaan menee, että jos joku akuutti juttu on, niin kävelee henkilön luokse. Helpommin menee henkilökohtaisella käynnillä, tai soittamalla.”*

Sähköposti Porin Teatterin sisäisen viestinnän kanavana on kohtalaisen uusi. Vastaanotto on kuitenkin kaksijakoinen, sillä henkilöstö on tottunut tekemään pääsääntöisesti työtänsä, eikä tarkistamaan tasa-ajoin sähköpostitilejään. Pidemmät tiedotteet ja asiat, joiden ajankohtaisuus ei ole oleellinen saapuvat sähköpostin kautta. Tekstin saaminen eteensä auttaa muistamaan paremmin kuin asioiden kuuleminen.

*”Kyl se vaatis ne tietokoneet ja paljon muutoksia. Jos mentäis sähköpostitiedottamiseen, ni sen täytyis lähteä toimimaan. Sit täytyis olla enemmän niitä koneita, että ei se yks kone riittäis, jos se tiedottaminen siirtyis sinne. Ja se, että mihin niitä saatais kytkettyä, ni se ois taas yks ongelma. Mut tällä hetkellä ei ole sellaista mahdollisuutta, koska niitä tietokoneita ei ole. Se on vähän kustannuksellinenkin kysymys. On ollu kyllä puhetta, että niitä lisättäis eri yksiköihin.”*

Porin Teatteri on hiljattain siirtynyt talon osittaiseen sisäiseen sähköpostin vaihtoon. Sähköpostiin totuttelu saattaa kuitenkin olla hidasta, sillä kaikilla osastoilla ei ole ennen ollut käytössä tietokonetta viestimiseen.

*”Ei se ole ihan yksiselitteistä, että kaikki oikeesti osaa käyttää sähköpostia. Tietotekniset taidot ei välttämättä ole kaikille ihan samat. Sit täytyis olla enemmän niitä koneita, että ei se yks kone riittäis, jos se tiedottaminen siirtyis sinne. Ja se, että mihin niitä saatais kytkettyä, ni se ois taas yks ongelma.”*

Sähköpostin käytön opettelu sisäisen viestinnän tarpeisiin on aiheuttanut tuohtumusta joissakin osastoissa. Osastolla tarvitaan nopeita vastauksia, joten puhelin on kätevin väline viestiä yhteisön sisällä. Haastatteluun osallistunut korostaa, ettei istu työpäivän aikana päivystämässä sähköpostin saapuneet-kansiota, vaan on mielummin tutun ja turvallisen työpisteensä ääressä.

*”Täytyy pirauttaa, jos on jotain sellaista enempi tietoo siellä sähköpostissa, että ymmärtää kattoo sen sieltä sitten.”*

Toisinaan teatterin sisäisen viestinnän kanavia kuvataan alkeellisiksi. Tämä tarkoittaa, ettei yhteisö käytä useinkaan esimerkiksi tietotekniikkaa ja verkkoyhteyksiä viestinnän kanavana. Porin Teatterilla ei ole kartoitettu viestinnän kanavia. Sisäinen viestintä kuitenkin toimii melko tasaisesti ja kiitettävästi. Sisäinen viestintä on yhteisössä suoraa ja tehty helpoksi.

*”Tässä on se ristiriita ja ero, että tavallaan tietää, mikä olisi se hyvä tapa. Olis sähköpostitit ja intranetti, lehteä ja tiedotetta, mutta tavallaan täällä se ei*

*toimi. Meillä on niin eri työajat. Tää on hirvee vaikee, miten tähän pääsee ensiksi sisälle. Se olis vähän turha, ja sit taas kun meillä ei ole tietokoneita kuin oikeastaan toimistoväellä ja lippukassalla. Sähköpostitiedottamista ei pysty harjoittamaan. Täällä kuitenkin jotenkin omalla oudolla tavalla kaikki toimii, vaiks se on ihan oikeesti siis ilmoitustaulujen kautta ja tuotantokokouksella.”*

#### 7.4 Välitetty viestintä

Ilmoitustaulun merkitys Porin Teatterin yhteisössä on vakaa. Vaikka tiedot kyetään jakamaan myös sähköisessä muodossa, on ilmoitustaulu opittu ja hyväksi koettu tapa sähköpostin asemesta. Tiedotteet tulevat näkyviin joko sähköpostitse tai paperiversioina ilmoitustauluille.

*”Tuol on sellanen, sitä sanotaan umpioks, niin siel on ilmoitustaulu. Että siellä on kaikki tiedot. Mikä näytös ja milloin on harjoitukset ja milloin alkaa mikäkin. Ja siel on tekniikka. Sinne tulee kaikki tiedotteet.”*

Ilmoitustaulua käytetään harjoitusaikataulujen määrittämiseen ja tuotantopalaverien muistioden tuomisessa koko henkilöstön tietoon. Muistiot auttavat tapauksissa, jos henkilö ei ole päässyt osallistumaan tuotantopalaveriin. Yhteisö viestintäilmapiiri on avoin, joten henkilöstö viestii vuorovaikuttaen keskenään päivittäin. Sisäinen viestintä soljuu tasaisesti ja sujuvasti yhteisön sisällä.

*”Tämä on semmosta yhteistyötä, että me ollaan yhteistyössä kaikki tässä.”*

*”Kyllä se oikeastaan on aika tärkeää, että sen kyseisen yksikön sisällä tapahtuu se, mitä pitääkin tapahtua. Sitte kootaan kaikki lopuks yhteen ja saadaan näytelmä aikaiseksi.”*

Tutkimuksen haastatteluissa käy ilmi, että Porin Teatterissa pidetään keskiviikkoisin tuotantokokous. Ennen kokousta käyttöpäällikkö valmistelee esityslistan, johon kootaan jokaiselta osastolta polttavimmat kysymykset. Kokouksesta kootaan muistio,

joka asetetaan yhteisön ilmoitustauluille. Täältä jokainen voi tarkistaa tuotantokokouksessa käsitellyt asiat, vaikkei olisi itse tuotantokokoukseen osallistunutkaan. Tuotantokokoukseen osallistuu pääosin osastojen vastaavat henkilöt, mutta kokous on koko henkilöstölle avoin tilaisuus. Ilmoitustauluilta löytyvät myös ohjeet sairaustapauksien varalle. Ilmoitustauluilla on koottu kaikki tärkeät puhelinnumerot erilaisia tapauksia varten.

*”No ei oikeastaan perehdytyskansioo tai tän tyyppistä meillä ei oo. Kaikki tarpeelliset on oikeesti siellä ilmoitustauluilla. Siellä ei ehkä ole talon toimintatapoja suorastaan, mutta kyllä sieltä löytyy kaikki tärkeet numerot. Hätätilanteisiin on myös ohjeistuksia, mutta ei mitään sellasta selkeätä mappikansiota A:sta Ö:hön, mistä löytyis kaikki mahdolliset perehdyttämiseen liittyvät asiat. Siellä on esimerkiksi työsuojeluvaltuutettujen nimet ja luottamusmiesten nimet ja sitten on työterveyshuoltoon liittyvät asiat. Sitten tietysti yleisen hätätilanteiden ohjeistukset. Tässä on niin eri ammatteja saman katon alla, että tietysti ne turvallisuusohjeet on vähän erilaiset.”*

## 7.5 Sisäisen viestinnän määrä, laatu ja organisointi

Porin Teatterin toimintatapoihin kuuluu, että kaikesta aiheellisesta tiedotetaan henkilökunnalle. Tämä vastuu on pääosin teatterinjohtajalla. Tiedotukset tapahtuvat tuotantokokouksessa, mutta kiireellisistä asioista pyritään tiedottamaan välittömästi. Tällöin käytetään ilmoitustauluja, puhelinviestittämistä ja muita kasvokkaisviestinnän menetelmiä. Kiireelliseksi asiaksi luokitellaan esimerkiksi näytöksen peruuntuminen tai näyttelijän sairastuminen ennen esitystä.

*”Täytyy saada pikaisesti tuuraaaja, koska esitystä ei mielellään peruuteta, se on ihan viimeinen vaihtoehto. Sairautapauksissa suurin ongelma ei ole se, että miten se tieto saadaan esimerkiksi johtajille, vaan lähinnä se, että miten sitten löydetään se tuuraava henkilö siihen. Se on yleensä vähän semmosta kaoottista, kun pitää se aina jostain metsästä. Teatterinjohtajan täytyy aina ensteks saada toinen näyttelijä kiinni ja sovittua hänen kanssaan, että onko hän käytettävissä. Melkein se on sitten puhelintiedotus siinä tilanteessa, ne on aina*

*niin akuutteja juttuja, että ne täytyy melkein sillä suusta-suuhun-menetelmällä hoitaa. Ne on usein aika kiirellisiäkin tapauksia.”*

*”Mä en keksi muuta kriisitilannetta. Se on oikeastaan meillä semmonen vakavin asia.”*

Henkilökunta katsoo, että yhteisön sisäisen viestinnän hoitaminen nykyisellä mallilla on toimiva. Viikoittaisessa tuotantokokouksessa käy ilmi oleelliset asiat. Tietyistä asioista, esimerkiksi tulevasta ohjelmistosta tai vierailevista näyttelijöistä, ei sopimusten vuoksi voi tiedottaa välittömästi. Tämä on aiheuttanut välillä paheksuntaa henkilökunnassa. Myös tulevan kunnostushankkeen epävakaa tilanne on aiheuttanut kuohuntaa yhteisössä. Tiedottamista ei kuitenkaan ajantasaisesta tilanteesta voida tehdä, koska korjaushankkeen päätökset tulevat Porin kaupungilta, jossa tilanteet vaihtuvat alituisesti.

*”Ja sitten toinen on tää teatteriremontti, joka on ollut usein tapetilla ja useita vuosia jatkunut. Siinäkin on vähän semmonen ongelma, että kun ne päättäjät eivät oo tässä talossa, jotka pystyy sitten sitä vauhdittamaan. Kun siinä on sitten kaupunginhallitus ja siinä on paljon määrärahaa, riippuu niin monista tekijöistä. Siinä on kans vähä semmosta että, no missä vaiheessa tulee se remontti, vaiks ei se tuu.”*

## 7.6 Viestintätäytyvyisyys

Tutkimuksessa käy ilmi, että Porin Teatterin sisäisen viestinnän kanavointia voidaan kutsua alkeelliseksi, mutta sitäkin toimivammaksi. Henkilöstön ei tarvitse pohtia, kenen kautta mikäkin asia kulkee. Jokainen voi soittaa suoraan asianomaiselle henkilölle. Sähköposti auttaa tilanteessa, jos puhelimeen ei kyetä vastaamaan ja asia ei ole niin kiire luonteista.

*”Se on nimenomaan se tuotantokokous meidän ainoa semmonen tärkeä.”*

*”Kyl siihen on tottunut. Aluks tuntu vähä, että apua. Oli semmonen olo, että pitäiskö tässä alkaa kehittämään kaikenlaista.”*

Porin Teatterin henkilöstö kokee yhteisön sisäisen viestinnän onnistuneeksi ja viestintäytyytyväisyys on hyvä. Yhteisön jäsenet kokevat kommunikaation yhteisön sisällä helpoksi. Niin kollegoiden kuin esimiesten ja johtajankin lähestyminen on helppoa ja viestintäilmapiiri on avoin ja lämminhenkinen.

*”En mä nyt keksi, mistä mä niin kauheesti moittisin. Jos on jotain sellaista, että on kuullu jotain, niin silloin mä kysyn, että pitääks tämmönen paikkansa.”*

*”Kyl se jotenkin täällä toimii, on hyvä systeemi. Teatterinjohtaja on se, keneltä tulee ne viestit.”*

Toisinaan osa henkilöstöstä on ajatellut viestintäkanavien päivittämistä nykyaikaan. Kuitenkaan tarve noin 60 henkilön työyhteisössä esimerkiksi intranetille ei ole oleellinen. Lisäksi osa talon henkilöstöstä ei välttämättä ole kovin taitavia tietotekniikan käyttäjiä. Tämän vuoksi tiedottaminen on helpompaa esimerkiksi tekstiviestein näyttelijöiden ja avustajien omiin puhelimiin. Myös henkilöstölehteä on ajateltu yhtenä sisäisen tiedottamisen kanavana, mutta ainakaan vielä tätä ajatusta ei ole toteutettu.

*”Tuotantokokous palvelee ihan hyvin, kun meitä on kuitenkin niin vähän, oisko sen 60. Siinä saadaan sitten niitä ajankohtaisia asioita käytyä läpi. Jos jollain on joku ongelma jossain yksikössä, niin siinä saadaan keskustella kun on kaikki paikalla. Viikkotiedotteissa olisi se, että lukeeko niitä sitten väki.”*

*”Jos tulee harjoituksiin esimerkiksi muutoksia niin tuotantojärjestelijä laittaa sitten vielä tekstiviestillä tiedot kaikille näyttelijöille. Kaikilla ei ole esimerkiksi sähköpostia kotonakaan käytettävissä, niin se ei ole sitten luotettava.”*

## 8 TULOSTEN TARKASTELU

Tulosten tarkastelu mahdollistaa tutkimustulosten analysoinnin johtopäätökset.

### 8.1 Teorian ja tulosten vertaus

Teoria ja tulokset kohtaavat tutkimuksessa ajoittain. Porin Teatterin sisäinen viestintä hoituu perinteikkäin menetelmin. Sähköinen tiedottaminen ei kyseisessä yhteisössä toimisi, sillä jokaisella työntekijällä tai osastolla ei ole pääsyä tietokoneelle työpäivän aikana. Myöskään verkkoyhteyksiä ei saataisi vedettyä koko teatteritaloon. Tiedottaminen puhelimitse, kokouksin ja ilmoitujen välityksellä tuntuu kuitenkin sopivan tähän yhteisöön erinomaisesti.

Kehityskeskusteluiden puute yhteisössä yllätti tutkijan. Teoriaosuus osoittaa, kuinka tärkeä säännölliset kehityskeskustelut olisivat koko yhteisölle ja sen hyvinvoinnille. Edes kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu nostattaisi yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta. Viestintätyytyväisyys parantuisi sillä, että henkilöstö kokisi omat mielipiteensä ja urahaaveensa tärkeänä myös johtajiston puolelta. Toisaalta avoin keksusteluilmapiiri auttaa ehkäisemään jäykkää keskustelua.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käy ilmi, että ilmoitustaulua viestinnän kanavana pidetään vanhanaikaisena ja ajoittain epäkäytännöllisenä sisäisen tiedottamisen keinona. Kuitenkin tutkimuksen edetessä käy ilmi, että ilmoitustaulun kautta kulkeva viestittäminen on paikoittain varsin tehokasta ja hyväksi koettua viestintää. Toki onnistuneen ilmoitustauluviestinnän edellytyksenä on se, että henkilöstö osaa etsiä tietoa ilmoitustaululta säännöllisesti. Ilmoitustaulun sisältö on oltava laadukasta, helppolukuista ja helposti saatavilla olevaa. Ainakin tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa ilmoitustaulujen kautta kulkeva sisäisen tiedottaminen on onnistunutta, toisin kuin teoriaosuuden negatiivisesta ajattelusta voisi päätellä.



Tutkimuksen teoriaosuudessa käy ilmi esimies-alaisviestinnän kokonaisvaltaisuus. Esimies-alaisviestinnän koetaan olevan yhteisön toiminnan ja viestintäytytyvyyden kannalta erityisen oleellinen osa. Tutkimusorganisaatio oli tässäkin suhteessa erikoinen, sillä osastoissa ei välttämättä ole esimiehiä lainkaan. Osastoista löytyy pikemminkin vastuuhenkilöt, jotka käyvät esimerkiksi viikoittaisessa tuotantokokouksessa. Vastuuhenkilöt ovat valikoituneet epävirallisesti työvuosien ja kokemuksen kautta. Koko organisaation esimiehenä toimii teatterinjohtaja, joka pyrkii tarvittaessa sisäiseen tiedottamiseen.

Tutkimuksen avulla saatiin selville Porin Teatterin sisäisen viestinnän kanavat ja keinot. Nämä osoittautuivat melko yksinkertaisiksi ja perinteikkäiksi menetelmiksi. Tärkein sisäisen viestinnän kanava on viikoittainen tuotantokokous, johon saa osallistua jokainen työyhteisön jäsen. Kokoukseen osallistuu yleensä kuitenkin osastojen viestintävastuulliset henkilöt. Kokouksen muistio tulee nähtäville ilmoitustauluille niillekin, jotka eivät ole olleet osallisena kokouksessa. Yksi tärkeä viestinnän kanava on puhelin, jonka avulla ilmoitetaan esimerkiksi näytelmäavustajille harjoituksista ja pukusovituksista.

## 8.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimustuloksista saatiin selville, että Porin Teatterin sisäinen viestintä on pääpiirteittään toimiva osa yhteisöä. Toimiva sisäinen viestintä on eteenpäinvievä voima yhteisön yhteiseen tulevaisuuteen. Avoin ja lämmin työilmapiiri luo perustan toimivalle sisäiselle viestimiselle. Väärää tietoa ei koeta yhteisön kompastuskiveksi, yleensä huhupuheet osataan erottaa varsinaisesta viestin sisällöstä. Porin Teatterin osastot ovat läheisissä väleissä ja auttavat toisiaan onnistumaan siten, että lopputuotos on paras mahdollinen.

Tutkimustuloksissa selvisi, että henkilökunnalla on tiedossa yhteisönsä viestintätavat. Jokainen kokee tulleen huomioduksi ja kuulluksi. Yhteiset viikoittaiset tuotantokokoukset sallivat tiedon vaihdannan avoimessa, kuitenkin virallisessa ilmapiirissä.

Porin Teatterin sisäisen viestinnän käyttämien kanavien kautta saatu tieto koettiin riittäväksi. Haastateltavat kokivat, että sisäisen viestinnän kanavien kirjo voisi olla suurempi, jos henkilökuntaa olisi enemmän tai jos nykyinen viestintämalli olisi puutteellinen. Tällä hetkellä teatterin pääasialliset sisäisen viestinnän kanavat ovat viikottainen tuotantokokous, ilmoitustauluviestittäminen, kasvokkaisviestintä sekä puhelimen välityksellä tehty tiedotus.

Porin Teatterin henkilöstö käyttää mieluiten sisäisen viestinnän kanavana kasvokkaisviestintää. Tehokkaimmiksi kanaviksi luettiin tuotantokokous ja puhelin. Tuotantokokouksen rakenteeseen ja sisältöön oltiin pääosin tyytyväisiä. Parannusta kaivattiin kriisiviestintään, esimerkiksi näyttelijän sairastuessa. Myös kehityskeskusteluiden puutteeseen oltiin paikoittain tyytymättömiä. Puskaradion merkitys teatterikulttuurissa on tutkimustulosten mukaan vähäinen. Puskaradio toimii pikemminkin työyhteisöä lujittavana tekijänä kuin luotettavana tiedon välittäjänä.

Sähköpostitiedottaminen koettiin vaivalloiseksi. Teatteritalo ei ikänsäkään puolesta tarjoa esimerkiksi riittäviä verkkoyhteyksiä joka osastolle. Myöskään jokaisella osastolla ei ole omaa tietokonetta kustannuksellistakaan syistä. Sen lisäksi koettiin, että osalla henkilöstöä ei ole riittävää taitoa tai tahtoa käyttää sähköpostia päivittäin oman yksikkönsä kiireiden lomassa. Henkilöstö kuitenkin koki, ettei sisäinen viestintä kaipaa monimutkaistamista tietoteknisillä asioilla. Nykyiseen viestintätapaan oltiin suurimmilta osin tyytyväisiä.

Tehtyjen haastatteluiden jälkeen, Satakunnan Kansa uutisoi 26.3.2014, että Porin Teatteritalo Oy:lle on myönnetty korjaustukea kaksi miljoonaa euroa opetus- ja kulttuuriministeriön puolesta. Lehtijutun perusteella varsinkin teatterinjohtajalla on hyvin helpottunut olo. Kunnostusta on odotettu jo vuosia sekä teatterin henkilöstön puolelta, että kaupunkilaisten odotuksissa. (Kuvaja 2014.)

Tuleva laaja korjaustyö saattaa mahdollistaa verkkoyhteyksien saamisen koko teatteritaloon. Tällöin voitaisiin vähitellen siirtyä sähköpostitiedottamiseen. Porin Teatteri voisi järjestää opastusta sitä tarvitsevalle henkilökunnalle sähköpostin käyttöön liittyen.

Teemahaastattelujen pohjalta tutkija havaitsi, että kiireellisissä asioissa ja kriisitilanteissa teatterin sisäinen viestintä kaipaisi kohennusta. Tähän asti suurin kriisi teatterissa on ollut se, kun näyttelijä sairastuu ennen esitystä. Tilalle on löydettävä nopeasti varahenkilö, eikä se aina ole kovin vaivatonta. Monesti teatterin henkilöstö tulee töihin sairaanakin, kun varahenkilöitä ei ole. Tämä ongelma koskee jokaista osastoa. Tutkijan mielestä olisi kannattavaa laatia selvä kriisisuunnitelma esimerkiksi vastaavien sairaustapausten varalle. Varahenkilöt tulisi olla mietittynä jo ennalta. Esityksen peruminenkin vaatii yllättäen voimavaroja esimerkiksi lipunmyynniltä, sillä jokaiseen henkilöön, joka on ostanut tai varannut lipun kyseiseen esitykseen, tulee saada yhteys.

Pidemmänkin ajan Porin Teatterin palveluksessa olleilla ei ollut tietoa siitä, kenelle tiedottaminen omassa osastossa kuuluu. Tiedottamisen käytännöt ovat kuitenkin tutut. Ohjeistusta sisäisen viestinnän käytäntöihin ei ole kirjallisena. Tutkijan mielestä sisäiseen viestintään voisi luoda yhteisen toimintamallin. Tämä selkeyttäisi sitä, kenelle tiedottaminen eri osastoissa kuuluu ja kenellä tai keillä on tiedotusvastuu. Nykyisellä mallilla sisäisen viestinnän tavat tulevat tutuksi itse kyselemällä ja havainnoimalla yhteisön jäsenten toimintatapoja.

Tutkija havaitsi, että Porin Teatterin sisäisen viestinnän kanavien vähäisyys helpottaa tiedon etsimistä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että henkilöstö on pääpiirteittäin tyytyväinen tiedon saatavuuteen ja perinteisen tiedottamisen toimintamalliin. Oma aktiivisuus on edellytys yhteisössä. Puutteita nähdään muun muassa poissaolojen tiedottamisessa. Puhelintiedottaminen auttaa suuresti aikataulujen ja tarpeiden informoinnissa.

Sisäisen viestinnän välittämän tiedon koetaan olevan laadukasta. Suurin osa haastateltavista koki avoimen tuotantokouksen tärkeänä osana yhteisön sisäisen viestinnän toimivuutta. Kaikkien osastojen huomiointi tuotantokokouksessa koettiin myös tärkeäksi. Eri osastojen tarpeiden kuunteluun kannattaisi kiinnittää jatkossakin huomiota. Molemmiin puoliin palautetta ja kehitysmallista keskustelua haluttiin jatkossa enemmän. Nykyisellä sisäisen viestinnän toimintamallilla ei pidetä kehityskeskusteluja lainkaan. Kehityskeskusteluja toivottiin tulevaisuuteen.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Porin Teatterin sisäinen viestintä toimii kiitettävällä tasolla. Suurin osa haastateltavista koki viestintätäytyvyyttä. Osalle tyytymättömyyttä aiheuttivat vuorovaikutuksen heikkous työyhteisön sisällä, selän takana puhuminen ja epätieto tulevasta korjaustyöstä. Myös tulevien projektien arkaluontoisuudesta johtuva tiedottamisen puute koettiin ajoittain häiritseväksi. Yhteisten keskustelutilaisuuksien, joissa jokainen saisi puhua onnistumisista ja epäonnistumisista sekä henkilö- että yhteisötasolla, järjestäminen voisi parantaa viestintätäytyvyyttä yhteisön sisällä.

Tutkimustulosten pohjalta teatteri kaipaisi perehdytyskansiota uusille työntekijöille. Tästä perehdytyskansioista kävisi ilmi muun muassa yhteisön sisäisen viestinnän toimintamalli. Perehdytyskansio, joka sisältäisi esimerkiksi ohjeet sairaustapauksille sekä tärkeät puhelinnumerot, voisi löytyä umpion ilmoitustaulun lähetyviltä. Kansio voisi korvata ilmoitustaululla olevat pysyvät tiedotteet, jolloin ilmoitustaululle saataisiin enemmän tilaa, järjestystä ja selkeyttä.

### 8.3 Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisesti toteutettu tutkimus on onnistunut silloin, kun aineisto on riittävä ja analyysi kattava. Kattavuus tarkoittaa sitä, etteivät aineiston tulkinnot ole satunnaisia osia. Tarkka dokumentaatio on perusedellytys onnistuneelle tutkimukselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerit ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kananen 2008, 125.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa mahdollisissa tapauksissa. Riippuvuus tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä myös tutkimusta uudistaessa. Vahvistettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, ollaanko tutkimuksen lopputuloksesta yhtämieltä. (Kananen 2008, 126-127.)

Opinnäytetyössä onnistuttiin Porin Teatterin sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamisessa hyvin. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatiin kattavia vastauksia. Tutkimusmenetelmä toimi erinomaisesti. Teemahaastattelut mahdollistivat vapaan keskusteluilmapiirin. Haastateltavat olivat luottavaisin mielin

tekemässä yhteistyötä, sillä mitään vastaavaa ei Porin Teatterille ole ennen tehty. Porin Teatterin henkilöstö odottaa tutkimustuloksia, jotta mahdolliset ongelmatilanteet löytyisivät, ja viestintäilmapiiriä voitaisiin parantaa. Kuitenkin Porin Teatterin sisäisen viestinnän hoitaminen tuntuu luontevalta, ja suurempia parannusehdotuksia en lähtisi tekemään.

Tutkimuksen arka aihe tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Haastateltavat antoivat kuitenkin monipuolisia vastauksia, joista pystyi etsimään teemoihin liittyviä vastauksia. Vastauksissa pitäydyttiin Porin Teatterin sisäisen viestinnän toimintamallin kuvailemisessa, mutta henkilökohtaisiakin kokemuksia ja asenteita nousi julki. Teemahaastattelu mahdollisti syventäviin kysymyksiin, joilla voitiin tarkentaa annettuja vastauksia. Tutkija pystyi tutkimaan aihetta objektiivisesti. Taustatietojen keruuta Porin Teatterista helpotti henkilöstön avuliaisuus ja kiinnostus kertoa omasta työpaikastaan.

Tutkimus osoitti sisäisen viestinnän kehittämiskohteita. Tutkimuksessa ilmeni kritiikki kehityskeskustelujen puutteeseen ja paikoittaiseen tiedotuksen vähäisyyteen. Toisaalta viikottaisen tuotantokokouksen tehokkuus saa kannatusta jatkossakin. Puhelimen käyttömahdollisuus koettiin positiivisena. Yleisesti voidaan todeta, että viestintäosaamisen merkitys viestintätyytyväisyyden kannalta on merkittävä.

## LÄHTEET

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heikinheimo, M. 1984. Porin Teatteritalo 100 vuotta 1884-1984. Satakunnan Kirjateollisuus Oy: Pori.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen: Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Johansson, E. 2013. Teatterisihteeri, Porin Teatteri. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Management Institute of Finland MIF Oy.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kuvaja, S. 2014. Porin teatteri saa valtiolta kaksi miljoonaa euroa. Viitattu 28.3.2014. <http://www.satakunnankansa.fi>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2007. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Porin Teatterin www-sivut. 2013. Viitattu 4.9.2013. <http://www.porinteatteri.fi>

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Teemahaastattelun runko

1. Taustatiedot haastateltavasta

- Sukupuoli (Todetaan, jos vaikutus tutkimustuloksiin.)
- Työsuhteen kesto
- Asema

2. Sisäisen viestinnän rooli yhteisössä

- Sisäisen viestinnän tärkeys
- Viestintä työssä: Kenen kanssa viestitään? Viestintätilanteet työpäivän aikana?
- Sisäisen viestinnän toimivuus ja merkitys yhteisössä

3. Viestinnän määrä ja laatu

- Yhteydenpidon määrä
- Saatavilla olevan tiedon riittävyys
- Viestinnän laatu
- Helppolukuisuus
- Ymmärrettävyys
- Oikea-aikaisuus

4. Sisäisen viestinnän kanavat

- Määrä: Mistä aihealueesta viestitään eniten ja mistä vähiten?
  - Tehokkaimmat kanavat viestiä
  - Puutteelliset kanavat viestinnässä
  - Mieluisimmat/vaikeimmat viestinnän kanavat käyttää
  - Puskaradion merkitys viestinnässä
- Esimies-alaisviestintä
  - Palautteen saaminen
  - Kehityskeskustelut
  - Avoimuus
- Luottamushenkilöiden viestintä

5. Viestinnän organisointi

- Vastuut
- Tehtävänjako ja selkeys

6. Viestintätyytyväisyys

- Avoimuus
- Luottamuksellisuus
- Suurimmat puutteet
- Parannusehdotuksia